

Terhi Virtanen
Ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen
johtamisen nykytilan CAF arviointi

Metropolian ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysala
Opinnäytetyö
7.11.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Terhi Virtanen Ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan CAF arviointi 32 sivua + 4 liitettä 7.11.2013
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Ensihoitopalveluiden johtaminen
Ohjaajat	Lehtori, Jukka Kesänen Lehtori, Ira Lankinen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila CAF itsearviointimallin avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä organisaation henkilöstön tietoisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilasta sekä sen kehittämiseen vaikuttavista moninaisista tekijöistä.</p> <p>CAF (Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu itsearviointimalli. Se sisältää vaikutteita Eurooppalaisesta laatupalkintomallista (EFQM) ja on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä verkostossa. CAF -mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen arviointi, jossa tarkastellaan toiminnan eri tulosalueita ja organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. Itsearviointitoteutettiin toukokuussa 2013 organisaation kaikissa kolmessa päätoimipaikassa ja arviointien myötä koottiin yhteen henkilöstön näkemykset organisaation nykytilan vahvuuksista, parantamisalueista sekä näistä johdetuista kehitystarpeista.</p> <p>Arviointien keskeisin tulos oli henkilöstön kokemus tiedon puutteesta suhteessa arvioituihin toiminnan osa-alueisiin. Mahdollisia tulevia CAF arviointeja ajatellen olisikin tärkeää tulevaisuudessa panostaa nykyistä enemmän CAF -mallista, kehittämistyöstä ja sen perusteista tiedottamiseen. Henkilöstöjohtamisen nykytilan vahvuudet liittyivät operatiivisen työn johtamiseen ja parantamisalueet puolestaan kehityskeskusteluihin, perehdytysjärjestelmän puutteisiin, viestintään sekä kokouskäytäntöihin. Myös toiminnan mittaamisen ja parantamisen menetelmät koettiin puutteellisiksi.</p> <p>Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta jatkokehittämishaasteita ovat organisaation eri toimijoiden välisen keskinäisen ymmärryksen lisääminen, viestinnän kehittäminen ja arviointikäytäntöjen sulauttaminen itsestään selväksi osaksi ensihoitopalvelun työnkuvaa. Myös lähiesimiesten nykyistä aktiivisempaan osallistumiseen organisaation kehitystyöhön tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Nyt toteutetun itsearviointimenetelmän uudelleen hyödyntäminen, saavutetun hyödyn arviointi ja itsearviointityökalun edelleen kehittäminen jäävät myös tulevien kehityshankkeiden varaan.</p>	
Avainsanat	ensihoitopalvelu, henkilöstövoimavarojen johtaminen, CAF

Author Title Number of Pages Date	Terhi Virtanen CAF Valuation of Current State of Human Resources Management in Emergency Care Service 32 pages + 4 appendices 7 November 2013
Degree	Master's Degree Programme
Degree Programme	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership of Emergency Care Services
Instructors	Jukka Kesänen, Title (for example: Project Manager) Ira Lankinen, Title (for example: Principal Lecturer)
<p>The purpose of this thesis was to evaluate a current state of the human resources management in the emergency care service at Kanta-Häme Department for Rescue Services using CAF evaluation model. The intention of the thesis was to add personnel's awareness of a current state of the human resources management and those varied factors that affect developing it.</p> <p>CAF (Common Assessment Framework) is a self evaluation model for public organizations. It includes influences from EFQM (European Foundation for Quality Management) and it has been developed in a network for European Union countries. The basic idea of CAF model is a comprehensive evaluation that views different results and enablers of organization. Evaluations were carried out in May 2013 at all three main fire stations in Kanta-Häme. During the evaluations personnel's opinions about organizations strengths, areas of improvement and development proposals of the current state were gathered together.</p> <p>As the main result of the evaluation was that personnel experienced a lack of information about valuated areas of practice. In the future it will be important to invest briefing personnel more about CAF model, development process and their principles. The strength of the human resources management current state related to running the operational practice. In turn, the areas of improvements related to development discussions, introduction system, meeting customs and communication. Personnel felt also that measurement and improvement customs were insufficient.</p> <p>Development proposals and challenges to future will be adding understanding between different parts of practice in the organization, especially from aspect of human resources management. Customs of evaluation should be included to natural part of work in emergency care service. Organization should also pay attention to activate immediate managers to participate more to development process in organization. How this thesis and its benefits will proceed to practice or how CAF -model will be re-evaluated and developed in the organization later on will remain to development projects in the future.</p>	
Keywords	Emergency Care Service, Human Resources Management,

	CAF Valuation
--	---------------

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen osa-alueet.....	3
3 Arviointi organisaation kehittämisen työkaluna.....	4
3.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi ja kehittäminen.....	5
3.2 CAF (Common Assessment Framework)	6
3.3 Nykytilaa kuvaavat osa-alueet CAF –mallin mukaan	9
4 Ensihoidon toimintaympäristö	9
5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät.....	11
6 Opinnäytetyön toteutus	11
7 Henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila	14
7.1 Vahvuudet.....	14
7.2 Parantamisalueet	15
7.3 Kehitystarpeet	19
8 Eettisyys ja luotettavuus	20
8.1 Opinnäytetyön eettisyys	20
8.2 Opinnäytetyön luotettavuus	21
9 Johtopäätökset	24
9.1 Tulosten tarkastelu	24
9.2 Jatkokehittämishaasteet.....	26
Lähteet	30
Liitteet	
Liite 1. Arviointitilaisuudet	
Liite 2. Kehityshankkeen tiedote ensihoitohenkilöstölle	
Liite 3. CAF – pisteytyksen ohje	
Liite 4. CAF – pisteytyslomake KH Pelastuslaitos	

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä koko ensihoidon henkilöstön tietoisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilasta sekä sen kehittämiseen vaikuttavista moninaisista tekijöistä.

Opinnäytetyö on ajankohtainen erityisesti siitä syystä, että vuonna 2011 voimaan tullut uusi terveydenhuoltolaki (1326/2010 § 8) edellyttää aiempaa selkeämmin myös ensihoidon palveluorganisaatioilta systemaattista laadunhallintaa ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Koko ensihoidon valtakunnallinen järjestelmä on ollut viime vuodet suurten muutosten äärellä ja toiminnan nykytila on monella tapaa erilainen kuin koskaan aiemmin. Lain myötä aiempaa yksityiskohtaisemmat vaatimukset mm. toiminnan järjestämisestä, laadunhallinnasta ja valvonnasta ovat johtaneet uusiin alueellisiin järjestämismalleihin ja entistä suurempiin palveluntuottaja kokonaisuuksiin. Tästä syystä aiemmat tutkimukset eivät ole suoraan verrattavissa nykytilanteeseen ja tulevaa kehityssuuntaa on ennakoitava lähinnä toiminnan nykytilaa arvioimalla. Myöskään ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisesta ei ole olemassa nykyhetken sovellettavaa tutkittua tietoa.

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen laatutyöryhmä perustettiin vuonna 2010 ja sen toiminnan eräänä keskeisenä tavoitteena on ollut systemaattisen kehittämisen periaatteiden jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kriittisenä kehityskohteena on noussut esiin sekä ensihoitohenkilöstön kehityskeskusteluissa että lähiesimiesten kanssa käydyissä toiminnan kehittämiseen liittyvissä yksilökeskusteluissa. Tämä kehityshanke on osa laajempaa laadunhallintaan liittyvää toiminnan kehittämistä organisaatiossa. Kehittämistyön pidempiaikaisena tavoitteena on lisätä avointa keskustelua ja keskinäistä ymmärrystä eri toimijoiden välillä organisaation sisällä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen ja suorituskykyyn on tutkittu niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin (mm. Kotila, 2005; Pakarinen, 2007, Viljanen 2006 ja Ulrich ym. 2005). Tutkimustulokset osoittavat henkilöstövoimavarojen johtamisen olevan eräs organisaation menestykseen vaikuttava osatekijä. Toisaalta sitä, miten suuri tämä vallitseva merkitys

henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tuloksellisuuden välillä tosiasia on, ei ole pystytty tutkimuksissa edelleenkään luotettavasti osoittamaan. Näyttöä on siitä, että etenkin suoritusperusteisella kannustinjärjestelmien käyttämisellä ja henkilöstön systemaattisella kehittämisellä on merkitsevä yhteys organisaation tuloksellisuuteen (Kotila 2005: 73 -75).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen laatu, arvot sekä johtamiskulttuuri näkyvät arjessa organisaation toiminnan kaikilla eri tasoilla ja siksi näiden tekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan merkittävästi henkilökunnan asenteisiin, työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset prosessit ja näiden systemaattinen kehittäminen organisaatiossa voidaan nähdä keskeisinä kilpailutekijöinä myös yhteiskunnallisesti. Julkisen sektorin vetovoimaisuus työnantajana tulee tulevaisuudessa yhä enemmän määräytymään juuri henkilöstövoimavarojen johtamisen laadun ja organisaatioiden kehitysmuotoisuuksien kautta. Organisaation tehokkuuden näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstöä osataan johtaa oikein ja henkilöstö on aidosti motivoitunut palveluiden tuottamiseen. Henkilöstön toiminta vaikuttaa vahvasti siihen, miten asiakkaat kokevat palvelut. Tästä syystä erityisesti palveluorganisaatioiden toiminnassa henkilöstövoimavarojen johtaminen on kriittinen osa-alue, jonka varaan koko organisaation menestyminen rakentuu. (Aho 2012: 42 -46.)

CAF (Common Assessment Framework) valikoitui tähän opinnäytetyöhön itsearviointimalliksi sen pohjalta, että useat julkishallinnon organisaatiot Suomessa (mm. Vantaan kaupunki, Turun kaupunki, Tampereen kaupunki, Oulun kaupunki) ovat ottaneet sen käyttöön viime vuosina ja myös, koska samankaltainen Eurooppalaiseen laatupalkintomalliin (EFQM) pohjautuva itsearviointimalli on ollut käytössä Helsingin pelastuslaitoksella jo useita vuosia. Sosiaali- ja terveysministeriö suosittelee tulevaisuudessa valtakunnallisesti käytettäväksi juuri kyseistä ensihoidon alalle sovellettua itsearvioinnin lomaketta. CAF – mallin etuna Eurooppalaiseen laatupalkintomalliin nähden on se, että arviointityökalu on helppokäyttöinen eikä sen toteuttaminen vaadi henkilöstöltä laajempaa laadunhallinnan teoriaosaamista.

2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen osa-alueet

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan arjen rutiineja ja toimenpiteitä, joita henkilöstöasioita hoitavat vastuuhenkilöt organisaation eri tasoilla toteuttavat. Tällaisia henkilöstöhallintoon liittyviä toimenpiteitä ovat mm. palkkahallinto, työvuoro- ja lomasuunnittelu, koulutusten ja testausten koordinointi, työsopimusten laatiminen sekä rekrytointi ja valintaprosessit. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan yläkäsitteenä sitä osaa johtamisesta, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa ja se sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima, sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tässä työssä tarkoitetaan henkilöstön ja sen toiminnan organisointia, suunnittelua sekä toteutuksen mahdollistamista. (Viitala 2007.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein päämäärä on luoda henkilöstön avulla lisäarvoa organisaation toimintaan (Viitala 2007). Henkilöstövoimavarojen johtamisen neljä keskeistä tehtävää Ulrichin ja Brockbankin (2005) mukaan ovat: ihmisvirtojen hallinta, suorituksen johtamisen prosessi, informaatiovirtojen hallinta sekä työprosessien kehittäminen. Näitä keskeisiä henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäviä, niiden toteutumista, kehitystä ja tuloksellisuutta tulisi säännöllisesti arvioida ja mitata.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet voidaan määritellä useista eri näkökulmista käsin. Vaikka henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen osa-alueita on tutkittu kansainvälisestikin paljon, aivan yksiselitteisiä käsitteitä ei ole saavutettu. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan ymmärtää inhimillisiin resursseihin suuntautuvana toimintana kokonaisuudessaan tai voidaan ajatella henkilöstön olevan organisaation näkökulmasta lähinnä strategisesti tärkeä voimavara (Viljanen 2006: 31).

Viljasen (2006: 202) tutkimuksen mukaan keskeisistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista puhuttaessa on tarpeen ymmärtää, etteivät kaikki henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet ole henkilöstön näkökulmasta yhtä tärkeitä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuutta tutkittaessa onkin huomattu, että henkilöstö arvostaa erityisesti mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työssä, työn haasteellisuutta, palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja esimieheltä saatua tukea, palautetta, arvostusta sekä mm. uralla etenemiseen liittyvää kannustusta.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat mm. henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta ja sijoittaminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitäminen, muutoksen johtaminen sekä henkilöstövoimavarojen arviointi ja kehittäminen (Viitala 2007).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueita lähestytään tässä opinnäytetyössä CAF – itsearviointimallin mukaisten toiminnan nykytilaa kuvaavien osa-alueiden pohjalta. Henkilöstövoimavarojen johtamista arvioidaan *johtajuuden, strategioiden, toiminnan suunnittelun, henkilöstöresurssien, prosessien, kumppanuuksien ja resurssien sekä henkilöstötuloksien näkökulmista* (Valtiovarainministeriö 2006).

3 Arviointi organisaation kehittämisen työkaluna

Arviointi on osa kaikkien julkisia palveluja tuottavien organisaatioiden normaalia toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Arviointi on nykyisin kiinteä osa julkisen hallinnon toimintaa. Arviointi tuottaa tietoa erilaisten hankkeiden vaikutuksista ja kehitystarpeista, ja sen avulla voidaan parantaa julkisin varoin rahoitettua toimintaa. (Virtanen 2007.)

Yleisesti arvioinnilla tarkoitetaan tietyn toiminnon tai asian vertaamista johonkin tiettyyn kriteeriin. Arviointi on luonteeltaan tutkimuksellista toimintaa ja sen tarkoituksena on tuottaa soveltamiskelpoista tietoa päätöksenteon tueksi. Arviointia voidaan toteuttaa itsearviointina, vertailukehittämisenä (benchmarking) sekä ulkoisena arviointina. Itsearviointilla tarkoitetaan organisaation sisällä tehtävää oman toiminnan arviointia. Ajallisesta näkökulmasta käsin arviointia voidaan toteuttaa etukäteisarviointina, toiminnan aikana tehtynä arviointina tai jälkiarviointina. Itsearviointia voidaankin pitää eräänlaisena etukäteis- ja jälkiarvioinnin muotona, jota yleisimmin käytetään vain toiminnan tai tietyn ohjelman aloitus- ja lopetusvaiheessa sekä erilaisten projektien yhteydessä. (Sinkkonen & Kinnunen 1994.)

Itsearviointin vaiheita voidaan kuvata seuraavasti:

1. Arvioinnissa lähdetään liikkeelle nykyisen toiminnan kuvaamisesta, joka luo edellytykset työyhteisön johdon ja henkilöstön yhteiselle arvioinnille.
2. Arvioinnin avulla tunnistetaan toiminnan vahvuudet ja parantamiskohteet.
3. Kehittämistarpeet asetetaan tärkeysjärjestykseen.

4. Laaditun tärkeysjärjestyksen perusteella suunnitellaan paremmin toimivat käytännöt, jotka pyritään vakiinnuttamaan osaksi arjen toimintaa.
5. Uutta toimintatapaa on tarpeen jonkin ajan kuluttua arvioida ja parantaa uudelleen (esim. osana seuraavan vuoden suunnittelua).

Itsearviointi on osa henkilöstön sitouttamista organisaation toiminnan jatkuvaan kehittämistyöhön sekä tapa tunnistaa organisaation vahvuudet ja parantamiskohteet. Itsearviointi on siis korostetusti toiminnan kehittämisen väline ja sen lähtökohtana on käsitys oppivasta organisaatiosta. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Vatajan (2012: 106) mukaan itsearvioinnin menetelmiä voidaan hyödyntää työyhteisöissä monin eri tavoin kehittämistyön tukena johtuen työyhteisöjen erilaisista kehittävän arvioinnin orientaatioista ja että työyhteisöjen kehittämisessä onkin kyse enemmän siitä, *kuinka* menetelmiä toteutetaan kuin mitä itsearvioinnin menetelmät ovat. Myös yhteisölliset ja organisatoriset tekijät korostuvat itsearvioinnin hyödyntämisen edellytyksenä. Hyvin suoritettu itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden kartoittamista systemaattisella tavalla ja sopii siitä syystä hyvin ensimmäiseksi vaiheeksi kehitysohjelman käynnistämiseen sekä tulosten että niiden pysyvyyden mittaamiseen (Nyholm 2011: 16).

Julkisella sektorilla organisaation onnistuneisuutta voidaan arvioida sen tuloksellisuuden, vaikuttavuuden, taloudellisuuden sekä tuottavuuden perusteella. Voittoa tavoittelematon toimintaympäristö tuo strategiaproessiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon mukanaan poliittisia, ideologisia ja arvoperusteisia näkemyksiä (Määttä & Ojala 1999).

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen arviointi ja kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisen systemaattinen kehittämistyö edellyttää toiminnan tehokkuuden ja laadun jatkuvaa seurantaa soveltuvien arviointityökalujen ja mittareiden avulla. Arviointityökaluina julkisella sektorilla on käytetty mm. erilaisia itsearviointimalleja sekä kansainvälisestikin yleisesti hyväksyttyjä laadun arviointijärjestelmiä kuten Eurooppalainen laatupalkintomalli EFQM (European Foundation for Quality Management). (Valtiovarainministeriö 2006.)

Näiden toiminnan laatua kuvaavien arviointijärjestelmien pohjalta on kehitetty edelleen käytännön työelämän lähtökohdista yksinkertaistettuja arviointityökaluja, joiden käyttäminen ei vaadi erityistä laadunhallinnan teoriaosaamista (Valtiovarainministeriö 2001). Myös tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) on toiminut pohjana monille myöhemmin kehitetyille julkisen sektorin laadunarviointimalleille ja se eroaa tässä opinnäytetyössä käytetystä CAF arviointimallista erityisesti siinä, että tasapainotettu mittaristo strategiasuunnittelun työkaluna suuntaa kohti tulevaisuutta, kun taas laadun itsearviointityökalut kuten yhteinen arviointimalli CAF, keskittyy nykyhetkeen ja toiminnan nykytilan kokonaisvaltaiseen arviointiin. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen mittariston kehittämisen lähtökohdaksi tulee organisaatiossa määritellä toiminnan keskeiset strategiset tavoitteet ja eritellä ne henkilöstötoimet, joilla voidaan vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tärkeää on huolehtia siitä, että henkilöstövoimavarojen johtamista ja tehokkuutta sekä seurataan että kehitetään nimenomaan niiden toiminnan kokonaisuuksien osalta, jotka ovat merkittävässä yhteydessä organisaation suorituskykyyn ja tavoitteisiin (Viitala 2007).

Henkilöstövoimavarojen toimintojen tuloksellisuutta mitattaessa voidaan keskittyä esimerkiksi ihmisten käyttäytymisen, tuntemusten tai tietämyksen tarkasteluun. Nämä mittarit tarkastelevat henkilöstön organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä kohtaan osoittamia reaktioita. Henkilöstön asenteet heijastuvat käyttäytymisessä, jota mitataan useilla eri tavoilla, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen kautta. Vaihtuvuus, poissaolot ja yleinen tyytymättömyys kertovat henkilöstön asenteesta ja sitoutumisesta organisaatioon, esimieheen tai organisaatiossa sovellettaviin käytäntöihin. Henkilöstövoimavarojen prosessien mittaamisessa puolestaan keskitytään henkilöstön sijasta yrityksen sisäisiin järjestelmiin ja niiden toimintaan. Prosessien mittaaminen voi olla esimerkiksi johtamiseen, oppimiseen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvien organisatoristen prosessien tarkastelua. (Viljanen 2006: 74)

3.2 CAF (Common Assessment Framework)

Yhteinen arviointimalli, CAF (Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu itsearviointimalli. CAF sisältää vaikutteita Eurooppalaisesta laatupalkintomallista (EFQM) ja se on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä hallintoministerien johtamassa verkostossa (EUPAN – European Public Administration Network). CAF -mallin ylläpidosta ja edelleen kehittämisestä on vastuussa EU:n jäsenmaiden välinen työryhmä (Innovative Public Services Group, IPSG), joka toimii hallintoministerien ja hallinto- ja henkilöstöjohtajakokousten alaisuudessa. CAF -mallin käyttöä ja sen hyödyllisyyttä organisaation kehitystyön kannalta on tutkittu mm. EIPA:n teettämässä tutkimuksessa (Staes ym. 2011).

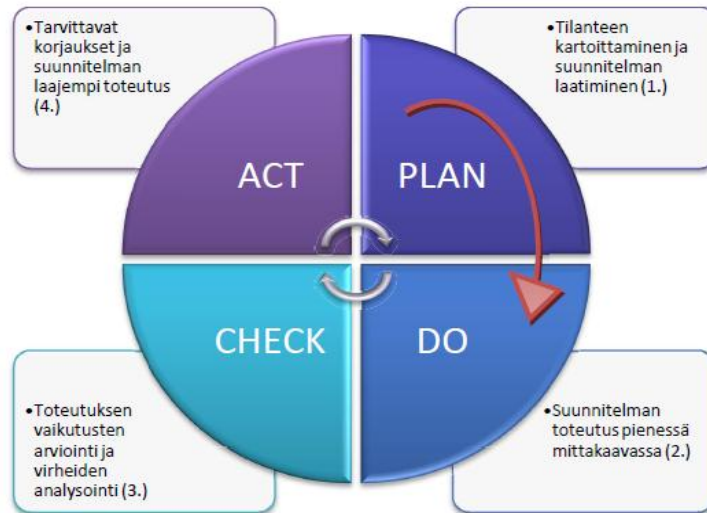
Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa termiä CAF -malli kuvaamaan edellä mainittua itsearviointimallia. CAF -mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan toiminnan eri tulosalueita ja organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen. CAF -malli on tarkoitettu helppokäyttöiseksi työkaluksi julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. (Valtiovarainministeriö 2006.)

CAF -malli mahdollistaa tulosten näkökulmasta näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa oman organisaation suorituskyyä verrataan yhteisiin arvioinnin kriteereihin, joiden sisältö on laajasti hyväksytty eurooppalaisella julkisella sektorilla. Lisäksi CAF – malli mahdollistaa myös korkean suoritustason saavuttamisen ja todentamisen sekä tulosten ja toimintatapojen välisen riippuvuuden selkeämmän hahmottamisen. Toisaalta CAF -malli mahdollistaa kehitystyön näkökulmasta:

1. yhteisen ja kestäväen käsityksen muodostamisen siitä, mitä tarvitaan organisaation toiminnan kehittämiseksi
2. henkilöstön osallistumisen toiminnan arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun
3. hyvien käytäntöjen jakamisen oman organisaation sisällä ja eri organisaatioiden välillä
4. erilaisten kehittämishankkeiden nivomisen osaksi normaalia johtamista ja kehittymisen seurannan. (Valtiovarainministeriö 2006.)

CAF -mallin avulla pyritään helpottamaan laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi nähdään CAF -mallissa keskeisenä osana perinteistä PDCA – kehittämissykliä (Kuvio 1). CAF -mallin mukaan itsearvioinnin tavoitteena on auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja

parantamisalueita, yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä sekä edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä (Valtiovarainministeriö 2006).



Kuvio 1. PDCA – kehittämissykli (Deming 1953).

Käytännön näyttöä CAF – mallin hyödynnettävyydestä löytyy myös kansallisesti. Nyholmin (2011:35) mukaan edellytys CAF itsearvioinnin onnistumiselle on johdon sitoutuminen. Edellä mainittu Viestintäviraston CAF itsearvioinnin pilottihanke toi esiin myös osallistujien valinnan tärkeyden: arviointiryhmän kokoonpanon tulisi olla laaja-alainen ja asiantunteva. Arviointiin osallistuvia pitäisi olla laajasti eri henkilöstöryhmistä sekä kaikilta eri tulosalueilta.

Nyholmin opinnäytetyön yhteydessä haastateltu Viestintäviraston kehitysjohtaja Eero Reijonen kertoi haastattelussa kokemuksiaan CAF – mallin käytöstä ja siihen liittyvistä haasteista mm. että CAF -arviointi tuo organisaatiossa väistämättä esiin epäkohtia, jotka osuvat arviointikohta ”johtajuuden” alle. CAF- kehittäminen ei onnistu, jos johto ei tunnusta paitsi organisaation, myös siinä työskentelevien ihmisten henkilökohtaisia kehitystarpeita. Viestintäviraston pilottihanke osoitti sen, kuinka tärkeä asia organisaatiolle hyvä johtajuus on ja kuinka vaikeaa on puuttua kipupisteisiin tällä alueella. Toisaalta ongelmanratkaisut eivät useinkaan vaadi suuria resursseja, vaan usein on kyse tiedonkulusta, ajankäytöstä ja kiinnostuksen osoittamisesta, eli tahdosta. (Nyholm 2011.)

3.3 Nykytilaa kuvaavat osa-alueet CAF –mallin mukaan

Tässä opinnäytetyössä henkilöstövoimavarojen johtamista tarkastellaan CAF – mallin mukaisesti organisaation nykytilan toimintaa ja sen tuloksia arvioimalla. Organisaation toimintaa arvioidaan *johtajuuden, strategioiden ja toiminnan suunnittelun, henkilöstöresurssien, prosessien sekä kumppanuuksien ja resurssien näkökulmista*. Toiminnan tuloksia puolestaan arvioidaan CAF – mallissa yleisesti *asiakas- ja henkilöstötulosten sekä yhteiskunnallisten ja keskeisten strategisten tulosten näkökulmista*. Kehityshankkeen rajauksen myötä tässä opinnäytetyössä toiminnan tuloksia arvioidaan ainoastaan *henkilöstötulosten* näkökulmasta. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Toisaalta CAF – mallin rakenteen pohjalta toiminnan nykytila esitellään tässä opinnäytetyössä peilaten niitä arviointeihin osallistuneen henkilöstön kommentteihin organisaation *vahvuuksista, parantamisalueista ja kehitystarpeista* edellä mainituilla toiminnan eri osa-alueilla. Parantamisalueiden ja vahvuuksien paikantaminen sekä näistä johdettujen kehitystarpeiden priorisointi on koko CAF - mallin mukaisen itsearvioinnin päätavoite. (Valtiovarainministeriö 2006.)

4 Ensihoidon toimintaympäristö

Ensihoitopalvelu on terveydenhuollon päivystystoimintaa, jonka tehtävänä on turvata äkillisesti sairastuneen tai onnettomuudessa vammautuneen potilaan korkeatasoinen hoito tapahtumapaikalla, kuljetuksen aikana ja sairaalassa. Ensihoitopalvelu on myös sairaalan ulkopuolista lääkinnällistä pelastustoimintaa ja osa kansallista viranomaisyhteistyötä kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Ensihoitopalvelu muodostuu hoitoketjusta, jonka alkupäässä ovat kansalaistaidot kuten esim. maallikoiden esiapuosaaminen, Hätäkeskus sekä ammattimainen ensiauttaja- tai ensivastetoiminta. Hoitoketjun muita toimijoita voivat tilanteesta riippuen olla esimerkiksi sairaanhoitopiirien alueelliset kenttäjohtajat, perustason tai hoitotason ensihoitopalvelun yksiköt sekä sairaalan sisällä ensiavun ja tehohoidon toimintayksiköt (Määttä 2008).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta ensihoidon toimintaympäristö valmiutta ylläpitävissä ja usein tien päällä liikkuvissa toimintayksiköissä tuo omat

haasteensa. Johtamisjärjestelmä on operatiivisesta näkökulmasta määritelty selkeästi ensihoitopalvelusta annetussa sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa (340/2011 § 9) mutta varsinainen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen keskeiset prosessit tapahtuvat usein myös muualla kuin operatiivisilla tehtävillä. Toisaalta henkilöstövoimavarojen johtamisen laatu ja sen tulokset ilmentyvät myös operatiivisessa työssä esimerkiksi ensihoitohenkilöstön työmotivaation, asenteiden ja työhön sitoutumisen kautta.

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella on päätoimista operatiivista ensihoidon henkilöstöä yhteensä 92 henkilöä ja sen lisäksi valtaosa palomiehistä toimii osa-aikaisesti ensihoidossa. Ensihoidon hallinnossa toimii neljä päätoimista henkilöä ja heidän lisäksi arjen henkilöstövoimavarojen johtamista toteuttavat operatiivisissa lähiesimiestehtävissä neljä Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kenttäjohtajaa Hämeenlinnan toimialueella sekä kahdeksan Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitoesimiestä Forssan ja Riihimäen toimialueilla (Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen toimintakertomus 2011).

Kanta-Hämeen pelastuslaitos on osa Hämeenlinnan kaupungin kuntaorganisaatiota ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta myös tämä organisaation moniportaisuus lisää arjen johtamisen haasteita. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta organisaation johto saattaa vaikuttaa etäiseltä ja usein vaikeasti hahmotettavalta epämääräiseltä kokonaisuudelta. Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella ei ole omaa henkilöstöosastoaan tai henkilöstöasioista vastaavaa HR asiantuntijaa. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöjohtaja ja henkilöstöpäällikkö vastaavat yltäosanalla koko kuntaorganisaation henkilöstöjohtamisesta.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen erilaisia osa-alueita Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa toteuttavat kaikki operatiiviset lähiesimiehet (kenttäjohtajat ja ensihoitoesimiehet) sekä hallinnossa työskentelevät ensihoitopalvelun esimiehet (ensihoitopäällikkö, lääkintäpäällikkö ja lääkintämestari). Henkilöstövoimavarojen johtamisen eri prosesseja ei ole kirjallisesti määritelty tai prosessien toimivuutta systemaattisesti tutkittu. Nopea muutos organisaation laajentuessa alueelliseksi ensihoidon palveluntuottajaksi sekä koko Kanta-Hämeen pelastuslaitosta koskeva rakenteellinen organisaatiouudistus on lisännyt paineita henkilöstövoimavarojen johtamisen laadun kehittämiseksi. Ensihoitohenkilöstön määrä on lyhyessä ajassa moninkertaistunut samaan aikaan, kun ensihoidon johtamisen

organisaatiota on vasta perustettu. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toimijat organisaation eri tasoilla ovat olleet myös suurten muutosten äärellä ja toimintaa on johdettu ilman henkilöstövoimavarojen tietoista strategista suunnittelua lähinnä arjen tarpeista ja operatiivisen toiminnan sujuvuudesta käsin.

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila. Kehityshankkeen tavoitteena on lisätä organisaation henkilöstön tietoisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilasta sekä sen kehittämiseen vaikuttavista moninaisista tekijöistä. Kehittämishankkeen pidempiaikaisia tavoitteita ovat toiminnan systemaattinen kehittäminen ja avoimen keskustelun sekä organisaation eri toimijoiden välisen keskinäisen ymmärryksen lisääminen.

Kehityshankkeen avulla vastataan seuraaviin tutkimustehtäviin:

1. Kuvata henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa
2. Kuvata miten henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila ja nykytilaa kuvaavat osa-alueet näyttäytyvät ensihoidon henkilöstölle
3. Kuvata henkilöstövoimavarojen johtamisen vahvuudet, parantamisalueet ja kehitystarpeet ensihoitopalvelun henkilöstön näkökulmasta

6 Opinnäytetyön toteutus

Kehityshanke toteutettiin kolmessa eri vaiheessa:

1. Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan arviointi CAF -mallin mukaisesti
2. Yhteenvedon laatiminen työvuorokohtaisista itsearviointitilaisuuksista
3. Tuloksista tiedottaminen koko henkilöstölle

Henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila arvioitiin koko ensihoitopalvelun henkilöstölle suunnatun itsearviointiprosessin avulla. Toiminnan nykytilaa ja sen tuloksia arvioitiin työvuorokohtaisissa pienryhmissä käyttäen apuna ennalta laadittuja toimintaa kuvaavia kysymyksiä ja pisteyttämällä ryhmissä nämä kysymykset vallitsevaa

nykytilan vaihetta parhaiten kuvaavan ennalta määritellyn numeraalisen arvon (0-5) pohjalta. Itsearviointinnissa käytetty pisteytyslomake pohjautuu alkuperäisesti Eurooppalaiseen laatupalkintomalliin (EFQM). Tässä kehityshankkeessa CAF -mallia sovellettiin käytettäväksi niin, että lomakkeen arviointikohdat rajattiin koskemaan vain niitä toiminnan osia, jotka liittyivät henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Itsearviointit toteutettiin kaikissa organisaation kolmesta päätoimipaikasta (Hämeenlinna, Riihimäki ja Forssa) yhteensä kahdeksassa pienryhmässä, joihin osallistui 1 - 5 osallistujaa. Yhteensä arviointeihin osallistui 14 henkilöä (n.15 %) koko ensihoidon henkilöstöstä. Arviointeihin osallistuminen oli vapaaehtoista, tapahtui työajalla ja edellytti ilmoittautumista etukäteen. Pisteytys tehtiin ennalta määritellyistä kysymyksistä keskustellen ja kussakin ryhmässä yhteiseen numeraaliseen pisteytykseen päätyen. Koska arviointitilaisuudet järjestettiin organisaatiossa, jossa henkilöstöä ei voi yhtäaikaisesti kokonaan vapauttaa operatiivisesta työstä, arviointit toteutettiin siten, että kukin ryhmä / arvioija teki arvioinnin oman työvuoronsa aluksi ja edellinen työvuoro jäi arvioinnin ajaksi ylitöihin.

Arviointit (Liite 1) ja aineiston keruu toteutettiin toukokuussa 2013 ja sitä ennen vs. lääkintäpäällikkö tiedotti (Liite 2) koko ensihoidon henkilöstöä sähköpostitse arviointimenetelmän ja pisteytyksen periaatteista (Liite 3). Myös arvioinneissa käytetty pisteytyslomake (Liite 4) lähetettiin etukäteen henkilöstölle, jotta henkilöstöllä oli jo etukäteen mahdollisuus tutustua pisteytettäviin aihealueisiin ja lomakkeen kysymyskohtiin. Vielä toteutusvaiheen aikanakin ensihoidon henkilöstölle lähetettiin ilmoittautumisongelmiin liittyen tarkentavia ohjeita sekä muistutuspostia mahdollisuudesta osallistua arviointitilaisuuksiin.

CAF -mallin periaatteiden mukaisesti henkilöstö vastasi asteikolla 0-5 erilaisiin kysymyksiin organisaation nykytilaa ja toiminnan tuloksia koskien. Tavallisesti CAF -mallin periaatteisiin kuuluu, että toimintaa arvioidaan kokonaisvaltaisesti kaikissa mallin määrittelemissä yhdeksässä arviointikohdassa. Tässä kehityshankkeessa keskityttiin henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan arviointiin, joten alkuperäisestä pisteytyslomakkeesta jätettiin arvioimatta sellaiset kohdat, jotka eivät liittyneet tähän näkökulmaan.

Kaikkien arviointitilaisuuksien aikana syntyi keskustelua, pohdintaa ja erilaisia kommentteja liittyen pisteytettäviin kysymyksiin / aihealueisiin. Nämä kommentit

kirjattiin ylös arviointien aikana ja ne otettiin kehityshankkeeseen mukaan laadullisena aineistona. CAF – mallin ohjeissa todetaankin avoimessa ja kirjallisessa muodossa kerätyn laadullisen aineiston osan lisäävän tulosten hyödynnettävyyttä käytännön työssä sekä lisäävän henkilöstön ymmärrystä toiminnan keskeisten kehittämisalueiden perusteista (Valtiovarainministeriö 2006).

Itsearviointien tulokset analysoitiin kahdessa eri vaiheessa: ensin tarkastelemalla pelkästään annettuja numeraalisia pisteytyksiä ja laskemalla kaikkien arviointien osalta keskiarvot kunkin pisteytetyn kysymyksen osalta. Tässä vaiheessa kukin kysymyskohta numeroitiin vastausten identifioimiseksi. Analysoinnin toisessa vaiheessa tarkasteltiin kehityshankkeen aikana kertynyttä laadullista aineistoa aluksi luokittelemalla kirjatut kommentit arvioinnissa käytettyjen ja toiminnan nykytilaa kuvaavien osa-alueiden (johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstöresurssit, prosessit, kumppanuudet ja resurssit sekä henkilöstötulokset) alle. Tämän jälkeen kommentteja tarkasteltiin vielä suhteessa arviointien aikana nousseisiin toiminnan vahvuuksiin, parantamisalueisiin sekä henkilöstön esittämiin ideoihin ja kehitysehdotuksiin. Analysointiprosessin lopussa tarkasteltiin vielä mahdollisia yhtäläisyyksiä pisteytyksellä saatujen tulosten ja kommenttien pohjalta kertyneen laadullisen aineiston välillä.

Alkuperäisestä pisteytyksestä poiketen otettiin vasta toteutusvaiheessa mukaan arvosta ”nolla” kaksi eri vastausvaihtoehtoa: *punainen nolla*, joka kuvaa tilaa, ettei kukaan arviointiryhmästä tiedä kysymyksestä mitään ja *tavallinen nolla*, joka kuvaa tilannetta, että ryhmällä on tiedossa, ettei kyseistä toimintamallia ole organisaatiossa käytössä. Tähän päädyttiin, koska jo ensimmäisestä arvioinnista lähtien nolla arvoja annettiin useita ja pisteytyksen alkuperäinen määrittely piti sisällään nämä kaksi toisistaan poikkeavaa merkitystä. Myös analyysivaiheessa tuloksista eroteltiin omaksi tarkastelukohteekseen ne vastauskohdat, joille oli annettu arvoksi punainen nolla (”kenelläkään arviointiryhmästä ei ollut asiasta lainkaan tietoa”), koska ”punaisia nollia” ja nollia ylipäätään annettiin pisteytyksessä huomattavan paljon.

Kehityshankkeesta ja sen etenemisestä tiedotettiin opinnäytetyön edetessä Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen laatutyöryhmää, opinnäytetöitä koordinoivia vastuuhenkilöitä ja ensihoidon päälliköitä. Kehityshankkeen tuloksista puolestaan on tiedotettu edellisten lisäksi koko ensihoitopalvelun henkilöstöä sekä tullaan myöhemmin informoimaan myös Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen johtoryhmää.

7 Henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila

Henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilaa ja itsearvioinnin tuloksia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä kehityshankkeen toteuttaneen organisaation tarpeista käsin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila kuvataan toiminnan keskeisten osa-alueiden näkökulmasta (johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstöresurssit, prosessit, kumppanuudet ja resurssit sekä henkilöstötulokset) mutta varsinaiset arviointien tulokset esitellään arvioinnin käytännön hyödyntämisen lähtökohdista: jaotellen CAF -malliin pohjautuviin vahvuuksiin, parantamisalueisiin sekä näistä johdettuihin toiminnan kehitystarpeisiin.

Pisteytettyjä kysymyksiä oli lomakkeessa yhteensä 134 kappaletta. Yhtäläisyyttä pisteytyksen tulosten ja arviointien aikana kirjattujen kommenttien välillä oli useissa eri arvioinnin kohdissa.

7.1 Vahvuudet

Selkeitä vahvuuksia oli arviointien pisteytysten pohjalta vähän. Parhaat numeraaliset pisteet annettiin arviointialueilla, jotka koskivat johtamisjärjestelmän selkeyttä operatiivisen työn näkökulmasta sekä operatiivisia työvälineitä ja kalustoa. Parhaiden numeraalisten pisteiden osalta ainoa yhtäläisyys pisteytysten ja kirjattujen kommenttien välillä löytyi johtamisjärjestelmän selkeydestä erityisesti operatiivisen työn näkökulmasta (ka 1,875 tulosten vaihdellessa välillä 0-3).

Muita yli kahden keskiarvoja olivat (3 Henkilöstö) työterveyshuollon järjestäminen (ka 2,625) sekä ajanmukaiset työvälineet ja kalusto (ka 2,875) tulosten vaihdellessa molemmissa kysymyskohdissa välillä 2-4. Näitä arviointikohtia kuitenkin kommentoitiin hyvin vähän suhteessa muihin arvioituihin osa-alueisiin eikä näistä syntynyt arviointien aikana kirjauksia laadulliseen aineistoon. Vahvuuksiksi nousivat siis aineistossa arviointikohdat, joissa kaikkien vastausten keskiarvo oli vähintään 1,875. Kaikki vastaajat myös kokivat omaavansa tietoa kyseisten toiminnan osa-alueiden osalta nykytilasta eikä kyseisissä arviointikohdissa annettu lainkaan ”punaisia nollia” (ei lainkaan tietoa arvioidusta aihealueesta).

Taulukko 1. Arvioinneissa eniten pisteitä saaneet toiminnan osa-alueet

Nro	Pisteytetty kysymys	Keskiarvo	Tulosten vaihtelu (0-5)	Punaisia nollia
82	Onko organisaatiossa järjestetty asianmukainen työterveyshuolto?	2,625	2-4	0/8
83	Onko organisaatiossa käytössä ajanmukaiset työvälineet ja kalusto?	2,875	2-4	0/8
8	Onko organisaation johtamisjärjestelmä selkeä operatiivisen työn näkökulmasta?	1,875	0-3	0/8
103	Kyetäänkö ensihoidon resursseja tilapäisesti lisäämään ruuhkatilanteissa?	1,875	1-3	0/8
61	Testataanko ensihoidon henkilöstön osaamista säännöllisesti?	1,875	1-2	0/8
105	Annetaanko potilaille kirjallisia ohjeita (esim. x-koodi pot. jatkohoito-ohjeet jne.)	2,000	1-3	0/8

Arviointien aikana vahvuuksiksi kirjattuja kommentteja oli muutamia:

Palvelutasopäätös toimii eräänlaisena toiminnan "visiona"

Johtamisjärjestelmää on parannettu (hallintoon luotu uusia virkoja)

Seuturekry on hyvä (muutostarve, johon on reagoitu)

Työhyvinvointia on tuettu liikuntamahdollisuuksien muodossa

7.2 Parantamisalueet

Henkilöstö kaipasi lisää selvennystä toimintasuunnitelman, tehtäväkuvien ja johtamisjärjestelmän sisällöistä sekä nykyistä enemmän informaatiota toiminnan kehittämisen ja muutosten perusteista.

Kysymyskohtia, joissa yhdestä seitsemään kaikista kahdeksasta arviointiryhmästä pisteytti vastauskohdan "punaiseksi nollaksi" oli yhteensä 76 kappaletta (134:stä) ja yhteensä 18 väittämässä vähintään puolet (4/8) kaikista arviointiryhmistä antoivat tämän vastauksen. Ainoassa arvioinnissa mukana olleessa tulospuolen kohdassa

(Henkilöstötulokset) oli erityisen paljon näitä ”punaisia nollia” (yhteensä 35 %:ssa kaikista kohdan ”Henkilöstötulokset” annetuista vastauksista) ja tämän arviointikohdan tuloksissa oli varsin pienet keskiarvot ylipäättään (kaikkien vastausten ka 0,300).

CAF arvioinnin tulospuolella ”punaiset nollat” kuvaavat sitä, että henkilöstön näkemysten mukaan he eivät tiedä, miten toiminnan suorituskykyä nykytilassa mitataan eivätkä sitä, miten tulokset näkyvät arjessa. Toisin sanoen näillä arvioinnin osa-alueilla organisaatiossa vallitsee henkilöstön mielestä suurin *tiedon puute*. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) on koottu itsearvioinnin kysymyskohdista ne, joissa henkilöstö antoi eniten vastaukseksi ”punaisen nollan” ja joiden osalta vaihtelua oli tältä osin hyvin vähän.

Taulukko 2. Henkilöstön tiedon puute toiminnan eri osa-alueilla

Nro	Pisteytetty kysymyskohta	Keskiarvo	Tulosten vaihtelu (0-5)	Punaisia nollia
43	Millä tavoin organisaation johto on sitoutunut riskien tunnistamiseen strategian päivittämiseksi?	0,000	0	7/8
40	Miten ensihoidon johto hyödyntää arviointia ja suunnittelua strategian ja tavoitteiden laadinnassa?	0,000	0	6/8
17	Arvioiko ensihoidon johto säännöllisesti omaa toimintaansa?	0,000	0	5/8
131	Seurataanko ensihoitopalvelun henkilöstön vaihtuvuutta ja sen kehitystä säännöllisesti?	0,000	0	5/8
41	Miten ensihoidon johto hyödyntää analyysejä strategian ja tavoitteiden laadinnassa?	0,125	0-1	6/8
128	Onko ensihoitopalveluun liittyvät tulostavoitteet saavutettu?	0,125	0-1	6/8

Arviointiin osallistunut henkilöstö kaipasi lisää selvennystä toimintasuunnitelman, tehtäväkuvien ja johtamisjärjestelmän sisällöistä sekä nykyistä enemmän informaatiota toiminnan kehittämisen ja muutosten perusteista. Henkilöstön näkemysten mukaan organisaatiolla *”kenties on jonkinlainen visio tai toimintasuunnitelma olemassa”* mutta yksikään arviointiin osallistuneista henkilöistä ei tiennyt näiden sisällöstä mitään. Huomion arvoista on myös se, että osalle arviointiin

osallistuneista henkilöistä jopa ensihoitopalvelun perustehtävä oli epäselvä (ka 1,25 vastausten vaihdellessa välillä 0-3).

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta CAF itsearvioinnin tuloksista nousevat esiin seuraavat parantamisalueet arjen toiminnassa: *kehityskeskustelut, perehdytysjärjestelmä, viestintä ja kokouskäytännöt* sekä toiminnan *mittaamisen ja parantamisen menetelmät*. Nämä toiminnan osa-alueet toistuivat systemaattisesti sekä henkilöstön kommentteissa että heikoissa tuloksissa pisteytyksen osalta. Kyseisiä parantamisalueita kuvaavia ja keskenään samankaltaisia kommentteja kirjattiin useita.

Kehityskeskustelut (johtajuus, motivointi):

Taulukko 3. Kehityskeskusteluihin liittyvät parantamisalueet

Nro	Pisteytetty kysymyskohta	Keskiarvo	Tulosten vaihtelu (0-5)
29	Pidetäänkö ensihoitopalvelussa säännöllisesti kehityskeskustelut?	0,250	0-1
30	Otetaanko kehityskeskustelussa huomioon ensihoidon asiat?	0,625	0-2
25	Onko käytössä kannustuslisä, tulospalkkaus tai muita palkitsemisen/tunnustuksen antamisen käytäntöjä?	0,125	0-1

Kehityskeskusteluihin liittyviä henkilöstön kommentteja:

Kun ei itsellekään ole pidetty viiden vuoden aikana yhtään kehityskeskustelua, on aika vaikea lähteä omalle henkilöstölle sellaisia pitämään..

En ole koskaan ollut kehityskeskustelussa.. (Ollut töissä 5 vuotta).

Perehdytysjärjestelmä (henkilöstöresurssit, perehdytys):

Se millaista perehdytystä uusi henkilöstö saa, riippuu paljon työvuorosta ja siitä onko lainkaan aikaa perehdyttää – vaihtelee paljon, mitä perehdytys pitää sisällään.

Perehdytyspäivänä ei ole käyty läpi käytännön kannalta oleellisia asioita (Esim. sitä, miten sähköpostiin kirjaudutaan tai kuka vastaa mistäkin).

Perehdytystä järjestetään mutta sitä ei ole organisoitu johdon toimesta.

Viestintä (johtajuus, henkilöstöresurssit, viestiminen):

Visio ehkä on mutta sitä ei ole kerrottu henkilöstölle

En tiedä mitä johtajat tekevät..

Ei mitään tietoa, mihin kehittäminen perustuu..

Edellisen ensihoitopäällikön aikana viestittiin säännöllisemmin / enemmän

Viestitään vasta, kun on ongelmia / poikkeamia

Muutoksia ei koskaan perustella..

Mittareita on mutta niistä tai tuloksista ei tiedetä mitään

Yhdeltä ihmiseltä tulee jotain viestiä mutta muut (johtajat) ei tue tätä

Kokouskäytännöt (johtajuus, henkilöstöresurssit, viestiminen):

Esimiespalavereja ei ole..(ensihoitoesimies)

Esimiesten sijaiset on "unohdettu" palavereista..

Olen antanut palautetta (liittyen resursseihin) mutta johtoa ei kiinnosta!

Taulukko 4. Parantamisalueet toiminnan eri osa-alueilla

Nro	Pisteytetty kysymys	Keskiarvo	Tulosten vaihtelu (0-5)	Punaisia nollia
34	Suorittaako ensihoitopalvelun johto säännöllisesti henkilöstötyytyväisyysmittauksia?	0,000	0	0/8
72	Onko organisaatiolla ideoiden ja aloitteiden käsittelyyn sisäinen järjestelmä?	0,000	0	0/8
76	Onko ensihoitopalvelun johdolla säännölliset kokouskäytännöt eri henkilöstöryhmien / toimipisteiden kanssa?	0,000	0	0/8
124	Pyrkiikö organisaation johto turvaamaan keskeisen tiedon / tietotaidon pysymisen organisaatiossa?	0,000	0	0/8

78	Onko ensihoitopalvelulla käytössä koordinoitu palautejärjestelmä?	0,000	0	1/8
79	Onko ensihoitopalvelulla käytössä työtulokseen tai osaamiseen perustuva palkkiojärjestelmä?	0,000	0	1/8
92	Asetetaanko organisaatiossa selkeitä tavoitteita?	0,000	0	2/8
127	Ryhdytäänkö saatujen henkilöstötyytyväisyys tulosten osalta toimenpiteisiin?	0,000	0	2/8
69	Käytetäänkö henkilöstön suoritteita osana ammatillisen kehityksen suunnittelua?	0,000	0	2/8
90	Onko henkilöstöjohtamisen keskeisiä prosesseja systemaattisesti arvioitu ja kehitetty?	0,000	0	3/8
132	Seurataanko työilmapiiriä ja sen kehitystä systemaattisesti?	0,000	0	3/8
134	kehitetäänkö henkilöstöjohtamisen mittareita systemaattisesti?	0,000	0	3/8

7.3 Kehitystarpeet

Kaikki arviointiryhmät pisteyttivät yhdenmukaisesti ”nollaksi” yhteensä 26 väittämää 134:stä. Näiden 26 väittämän osalta kaikkien vastausten keskiarvo oli nolla (”tiedetään, että toimintamallia ei ole käytössä”) eikä vaihtelua vastauksissa ollut lainkaan.

Kaikkien kuuden toiminnan nykytilaa kuvaavan arviointikohdan osalta edellä mainittuja pisteytyksiä annettiin seuraavasti: Johtajuus 2 kpl, Strategiat ja toiminnan suunnittelu 7 kpl, Henkilöstö 6 kpl, Prosessit 5 kpl, Kumppanuudet ja resurssit 2 kpl sekä Henkilöstötulokset 4 kpl nollan keskiarvoja. Nämä kyseisten arviointikohtien nolla-arvot heijastelevat organisaation kriittisiä kehitystarpeita toiminnan eri osa-alueilla. Tähän on koottu ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan CAF arvioinnin pohjalta esiin nousseet kehitystarpeet toiminnan eri osa-alueita sekä näistä johdetut konkreettiset toimenpide-ehdotukset, jotka henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tulisi priorisoida organisaatiossa tärkeiksi arjen kehitystyön kannalta:

- Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen henkilöstölle
- Ensihoitopalvelun toiminnan strategian laatiminen, strategian päivittämiseen sitoutuminen sekä toiminnan strategiasta viestiminen henkilöstölle
- Säännölliset kokouskäytännöt eri henkilöstöryhmien ja toimipisteiden kanssa
- Toimintasuunnitelman mukaisten tehtävien ja niiden toteutumisen säännöllinen seuraaminen/arviointi
- Ensihoitopalvelun säännölliset henkilöstötyytyväisyysmittaukset sekä niiden toimenpiteiden määrittely, joihin henkilöstötyytyväisyystulosten pohjalta ryhdytään
- Sisäinen järjestelmä ideoiden ja aloitteiden käsittelyyn
- Toimenpiteet, joilla turvataan keskeisen tiedon / tietotaidon säilyminen organisaatiossa
- Henkilöstön vaihtuvuuden, sen kehityksen ja työilmapiirin kehityksen systemaattisen seurannan järjestäminen
- Toiminnan laatua kuvaavien mittareiden systemaattinen kehittäminen ja näiden tuloksista viestiminen henkilöstölle
- Koordinoidun palautejärjestelmän käyttöönottoaminen

8 Eettisyys ja luotettavuus

8.1 Opinnäytetyön eettisyys

Työelämälähtöisissä kehityshankkeissa sulautuvat yhteen niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailman ja johtamiskulttuurien eettiset periaatteet. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti ja huolellisesti. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna myös kehittämistyön seurausten tulisi olla käytännön työelämää hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2009.)

Aihealueen valinta ja rajaaminen nousivat lähinnä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista mutta myös yhtälailla organisaation aiempien laadunhallintaan liittyvien projektien pohjalta. Lupa kehityshankkeen toteuttamiselle saatiin kirjallisesti joulukuussa 2012 ensihoitopalvelun johdolta. Ensihoitopalvelu johto arvioi opinnäytetyön olevan sellainen, ettei päätöstä ylemmältä johdolta tai tutkimuseettiseltä lautakunnalta tarvittu. Tutkimuksen kohteena oli

ensihoitopalvelun henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila ja arviointien toteuttajina lähtökohtaisesti koko ensihoitopalvelun henkilöstö, jonka katsottiin olevan paras asiantuntijataho pisteyttämään sitä, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytila arjen tasolla organisaatiossa näyttäytyy. CAF – mallin mukainen tasapuolisuuden periaate arviointeihin osallistumisen suhteen ei täysin toteutunut, koska muutama henkilö olisi halunnut arviointeihin osallistua mutta ylitöiden tekijöiden puuttuessa organisaatio ei kyennyt heille tätä mahdollisuutta järjestämään.

Kehityshankkeen toteutuksen kaikissa vaiheissa on pyritty kiinnittämään huomiota tutkimuseettisiin näkökulmiin kuten osallistujien vapaaehtoisuuteen sekä identiteetin suojaamiseen siten, ettei jälkikäteen vastauksista voi yksilöidä kuka on pisteyttänyt tai kommentoinut mitään. Nämä eettiset näkökulmat käytiin suullisesti läpi myös jokaisen arviointitilaisuuden aluksi. Lisäksi hankkeen alusta lähtien on pyritty tiedottamaan sekä ensihoitopalvelun johtoa että operatiivista henkilöstöä tämän kehityshankkeen tavoitteista, tutkittavasta aihealueesta sekä henkilöstön arvokkaasta roolista arvioinnin toteuttajina. (Ojasalo ym. 2009 ja Karjalainen ym. 2002.)

Aineiston analysoinnin eri vaiheissa eettiset näkökulmat olivat esillä lähinnä aineiston huolellisen käsittelyn ja objektiivisen tarkastelun muodoissa. Laadullinen aineisto luokiteltiin CAF – mallin mukaisten nykytilan toimintaa kuvaavien osa-alueiden pohjalta ja tuloksiin nostettiin vain sellaisia arviointialueita, jotka selkeästi toistuivat joko parantamisalueina, vahvuuksina tai kehittämistarpeina useissa eri arviointitilaisuuksissa. Myös numeraalinen aineisto käsiteltiin puolueettomasti ja yhtäläisyydet laadulliseen aineistoon johdettiin pitäytyen puhtaasti numeraalisen pisteytyksen esiin nostamissa keskiarvoissa. Kaikki arviointikohdat analysoitiin samoilla periaatteilla eikä mitään kommentteja tai arvoja jätetty pois analyysivaiheesta. (Ojasalo ym. 2009.)

8.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella toteutettu henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan kartoitus on ollut kehityshankkeena sekoitus henkilöstöä osallistavaa toimintatutkimusta ja toisaalta perinteistä työelämälähtöistä käytännön kehitystyötä. Hankkeen suunnittelusta lähtien eräinä keskeisinä tavoitteina ovat olleet henkilöstön sitouttaminen organisaation kehitystyöhön sekä nykytilan parantamisalueista ja vahvuuksista keskusteleminen avoimesti yhdessä. CAF – mallin valinta arvioinnin

työkaluksi loi nykytilan kartoittamiselle hyvät raamit sen pohjalta, että nykytilaa pisteytettäessä arvioitiin yhdessä, miten asiat ovat nyt, suhteessa siihen, mikä voisi olla henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitetilä tulevaisuudessa. Henkilöstö sai arviointitilaisuuksien myötä mahdollisuuden osallistua, kommentoida ja tulla kuulluksi. Arvioinneissa mukana olleet henkilöt pohtivat avoimesti syitä henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilanteeseen sekä tuottivat parantamisalueita, nykytilan vahvuuksia ja arjen toiminnan kehitystarpeita yhdessä keskustellen. (Ojasalo ym. 2009: 58 - 64.)

Toimintatutkimuksen eräänä keskeisenä lähtökohtana on toiminnan tai käytäntöjen muuttaminen ja sen avulla pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen sekä työn kehittämiseen. Näin ollen toimintatutkimus soveltuu hyvin kehittämistyöhön ja se pyrkii samoihin päämääriin tässä kehityshankkeessa esitettyjen tavoitteiden kanssa. Toisaalta tässä kehitystyössä hyödynnettiin myös määrällisen tutkimustyön menetelmiä, koska numeraalisesti pisteytettävät kysymyskohdat toimivat koko itsearvioinnin perustana ja niiden pohjalta kerättiin myös laadullinen tutkimusaineisto. Kehityshankkeen myötä otettiin CAF – mallin mukainen itsearviointimenetelmä ensimmäistä kertaa käyttöön Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa ja saatiin kartutettua käytännön kokemusta itsearvioinnin toteuttamisesta tämän tyyppisessä operatiivista työtä tekevässä organisaatiossa. CAF – mallin pohjalta on mahdollista kehittää henkilöstövoimavarojen johtamista tulevaisuudessa yhä edelleen. (Ojasalo ym. 2009: 58 – 64.)

Tutkimustulosten luotettavuutta ja etenkin yleistettävyyttä heikentää arviointeihin osallistuneen henkilöstön suhteellisen pieni lukumäärä. Noin 15 % ensihoidon päätoimisesta operatiivisesta henkilöstöstä osallistui arviointeihin ja näitä osallistuneita henkilöitä oli kaikilta kolmelta toimialueelta, kattaen sekä 24 h vuorossa olevaa perustason ja hoitotason henkilöstöä että päivävuorossa työskentelevää henkilöstöä. Näin ollen tutkimukseen osallistuneiden otos edustaa melko laajasti Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen ensihoidon *operatiivista* henkilökuntaa ja heidän näkemyksiään henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilasta. Mielenkiintoista olisikin tietää millä tavoin se osa henkilöstöstä, joka tällä kertaa ei osallistunut arviointeihin, olisi henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueet pisteyttänyt.

Alkuperäisesti kehityshankkeen tavoitteena oli, että koko ensihoitopalvelun henkilöstö olisi osallistunut arviointiprosessiin CAF - mallin periaatteiden mukaisesti. Suunniteltuja arviointitilaisuuksia oli alun perin 12 mutta näistä toteutui vain kahdeksan.

Ongelmana koko toteutuksen ajan oli se, että lähtökohtaisesti oli linjattu, ettei henkilöstöä voi edellyttää osallistumaan arviointitilaisuuksiin muutoin kuin vapaaehtoisuuden pohjalta. Tämä lähtökohta ja myös se, ettei ylitöihin halukkaita henkilöitä ollut kovin paljoa vaikeutti arvioinnin toteutusta. Henkilöstön näkemysten mukaan tiedottamisessa ja tilaisuuksiin ilmoittautumisissa koettiin olevan puutteita sekä arviointeihin osallistuneiden että sellaisten henkilöiden osalta, jotka eivät arviointiin päässeet osallistumaan mutta olisivat halunneet osallistua. Näitä henkilöstön tuottamia kommentteja ja näkökulmia kirjattiin osaksi laadullista aineistoa koko toteutuksen ajan, koska useat näistä kommentteista liittyivät vahvasti henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilaan sekä arvioinnin kohteena olleisiin toiminnan osa-alueisiin kuten johtajuuteen, prosesseihin tai henkilöstöresursseihin.

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös tämän opinnäytetyön käytännön toteutuksen haasteet erityisesti arviointien ilmoittautumisen osalta. Ilmoittautumisjärjestelyjä hoiti toteutusvaiheen aikana vs. lääkintäpäällikkö sähköpostiyhteyden välityksellä. On mahdollista, että joidenkin henkilöiden osalta tämä saattoi vaikuttaa osallistumis- tai ilmoittautumisaktiivisuuteen. Henkilöstö saattoi kokea kiusallisena sen, että ilmoittautumisten ja ylityöjärjestelyjen vuoksi ensihoitopalveluiden johto (vs. lääkintäpäällikkö) sai tietoonsa henkilöt, jotka aikoivat arviointeihin osallistua. Myös työajasta maksetut ylityökorvaukset saattoivat toimia vääränlaisena perusteena osallistua arviointiin varsinaisen työajan ulkopuolella. (Ojasalo ym. 2009.)

Kehityshankkeen toteuttajana oli melko haastavaa pysytellä arviointien aikana puhtaasti esittelijän ja kirjaajan roolissa, koska itsekkin työskentelen samassa organisaatiossa. Niiden arviointien aikana, joissa arviointia oli suorittamassa vain yksi henkilö, syntyi väistämättä keskustelua pisteytyslomakkeen aiheista opinnäytetyön toteuttajan ja toiminnan nykytilan arvioijan välillä. Näissä arvioinneissa koetin kuitenkin pystytellä mahdollisimman neutraalina ja pyrkiä olemaan vaikuttamatta millään tavalla arviointia tekevän henkilön mielipiteisiin. Luotettavuuden kannalta koin myös kommenttien kirjaamisen erityisen haastavana koko toteutusvaiheen ajan. Kirjausten laatua ja luotettavuutta olisi voinut parantaa esimerkiksi nauhoittamalla arviointitilaisuudet mutta kehityshankkeen toteuttajana epäilin nauhoittamisen mahdollisesti heikentävän entisestään kommenttien ja / tai osallistujien määrää. Tästä syystä koin parhaaksi menetelmäksi kirjata kommentit suoraan arviointien aikana. Kunkin arviointitilaisuuden päätteeksi siirsin välittömästi kaikki kommentit arviointikohtaiselle sähköiselle kommenttilomakkeelle, jotta jokainen kommentti ja

siihen liittyvät tarkennukset tulivat kirjattua oikeille paikoilleen liittyen mahdollisiin parantamisalueisiin, vahvuuksiin tai kehittämistarpeisiin. (Ojasalo ym. 2009: 95 – 98, 122 - 130.)

9 Johtopäätökset

9.1 Tulosten tarkastelu

Kehityshankkeen tavoitteena nykytilan CAF arvioinnin toteutuksen lisäksi oli lisätä koko ensihoidon henkilöstön tietoisuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilasta sekä sen kehittämiseen vaikuttavista moninaisista tekijöistä. Myös CAF arviointityökalun perusajatuksena on lisätä arviointiin osallistuvan henkilöstön sitoutumista toiminnan kehittämiseen sekä lisätä organisaation eri tahojen tietoisuutta yksilötason vastuun merkityksestä toiminnan kehittämisen kannalta.

CAF -mallin periaatteiden mukaan on erityisen tärkeää hahmottaa eri toimintatapojen keskinäinen riippuvuus sekä toimintatapojen ja tulosten välinen syy-seuraussuhde. Toisaalta itsearvioinnin yhteenvetoa koostettaessa on tärkeää priorisoida henkilöstön yleisesti tärkeimmiksi kokemat *kehittämistarpeet* sekä määritellä *konkreettiset toimenpiteet ja niiden aikataulu* toiminnan kehittämisen lähtökohdaksi. CAF -mallin periaatteisiin kuuluu myös, että näistä vahvuuksista, kehitystarpeista ja itsearviointiprosessin tuloksista tiedotetaan koko henkilöstöä mahdollisimman pian arvioinnin tekemisen jälkeen. Menetelmän peruslähtökohtana on se, että henkilöstö saadaan osallistumaan organisaation toiminnan eri osa-alueiden arviointiin ja kehittämiseen. Itsearvioinnin toteuttamisen on todettu lisäävän organisaation eri toimijoiden välistä keskinäistä ymmärrystä sekä työyhteisön innovatiivisuutta. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Kehityshankkeen alussa asetettuihin tavoitteisiin päästiin vain osittain, sillä arviointeihin osallistuneen henkilöstön lukumäärä kattoi vain noin 15 % koko ensihoitopalvelun operatiivisesta henkilöstöstä. Toisaalta suhteellisen pieni osallistujamäärä saattaa yhtäläillä olla mielenilmaus vallitsevasta näkökulmasta ja passiivisuuden tilasta organisaatiossa. Tältä osin kaikkia asetettuja tavoitteita ei siis saavutettu vaikka henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan arviointi toteutuikin suunnitellusti ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastattiin.

Toteutuneisiin nykytilan arviointeihin osallistunut henkilöstö jakoi avoimesti näkemyksiään, osallistui aktiivisesti keskusteluun ja pohdintaan sekä tuotti arviointien aikana ideoita, kehitysehdotuksia ja nykytilan vahvuuksia. Arviointiryhmissä syntynyt keskustelu sai useat osallistujat pohtimaan omia näkemyksiään ja etenkin niissä arvioinneissa, joihin osallistui sekä perustason että hoitotason ensihoitajia sekä lähiesimiehenä (ensihoitoesimiehenä) toimiva henkilö, keskustelu selkeästi lisäsi osallistujien tietoa ja ymmärrystä arvioiduista aihealueista. Tarkkailijan ja kirjurin roolissa ollessani kiinnitin erityisesti huomiota siihen, miten avoin keskustelu eri ensihoidon toimijoiden välillä lievensi alussa hyvinkin jyrkkänä ilmenneitä mielipiteitä asioista ja lopulta keskustelun kautta ryhmä saavutti hyvässä yhteishengessä yhteisen näkemyksensä arvioiduista aihealueista ja niiden pisteytyksestä. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Kaikissa arviointitilaisuuksissa erilaiset toiminnan kehittämisen työkalut ja kehityshankkeet koettiin hyödyllisiksi ja henkilöstö koki arvostavansa sitä, että oma mielipide ”tulee kuulluksi”. Erilaisia vaikuttamisen kanavia (esim. sosiaalisen median tai sähköisen palautejärjestelmän hyödyntämistä) kaivattiin nykyistä enemmän. Erityisen turhauttavaksi henkilöstö koki sen, ettei saa mielestään riittävästi tietoa siitä, miten tai miksi toimintaa pyritään kehittämään eikä myöskään mahdollisesti jo mitatuista toiminnan tuloksista saa tietoa. Tämän perusteella voisi päätellä, että henkilöstö on kiinnostunut ymmärtämään enemmän organisaation toimintaan ja etenkin muutoksiin vaikuttavista tekijöistä.

Jatkuvan kehitystyön onnistumisen kannalta henkilöstön sitouttaminen osaksi arjen toiminnan kehittämistä on avainasemassa ja tähän päästäisiin mielestäni vain sen kautta, että nykytilan arviointi olisi tunnustettu ja luonnollinen osa ensihoitopalvelun arjen toimintaa. Tämän kaltaiset kehityshankkeet tulisikin jatkossa koordinoida osaksi normaalia työaikaa siten, että toiminnan kehittäminen olisi yhtä luonnollinen osa organisaation toimintaa kuten esimerkiksi ensihoidon operatiivinen toiminta, kouluttaminen tai osaamisen testaaminen ensihoidon alalla.

Sekä pisteytysten että arviointitilaisuuksissa kirjattujen kommenttien pohjalta keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi nousivat seuraavat henkilöstöjohtamisen osa-alueet: kehityskeskustelut, perehdytysjärjestelmä, viestintä ja kokouskäytännöt sekä toiminnan mittaamisen ja parantamisen menetelmät. Nämä parantamisalueet ovat

samansuuntaisia organisaatiossamme vuoden 2013 keväällä teetetyn henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten kanssa. Myös henkilöstövoimavarojen johtamisen aiemmat tutkimustulokset heijastelevat samankaltaisia näkökulmia henkilöstön itsensä tärkeinä pitämiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten esimerkiksi mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työssä, työn haasteellisuutta, ja esimieheltä saatua tukea, palautetta, arvostusta sekä mm. uralla etenemiseen liittyvää kannustusta (Viljanen 2006: 202).

Edellä mainittujen kehitystarpeiden lisäksi olisi tulevaisuudessa tarpeen kiinnittää huomiota myös muihin toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttaviin henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueisiin. Tällaisia yleisesti tärkeitä organisaation menestykseen vaikuttavia osa-alueita ovat mm. henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisten prosessien systemaattinen arviointi ja kehittäminen sekä työtulokseen ja osaamiseen perustuva palkkiojärjestelmä. Muita kriittisiä menestykseen vaikuttavia toiminnan kehittämistarpeita tämä kehityshankkeen myötä toteutetun nykytilan CAF arvioinnin pohjalta ovat tarveanalyysi osaamisenhallinnan suunnitelman laatimiseksi, henkilöstön suoritteiden hyödyntäminen osana ammatillisen kehityksen suunnittelua sekä ensihoitopalvelun johdon säännöllinen oman toiminnan arviointi. (mm. Kotila 2005; Pakarinen 2007 ja Viljanen 2006.)

9.2 Jatkokehittämishaasteet

Jatkossa organisaation tulisi selvittää tarkemmat syyt henkilöstön passiiviseen suhtautumiseen toiminnan kehittämiseen ja arviointiin. Eräänä tällaisena perusteena motivaation puutteeseen arviointiin osallistunut henkilöstö kertoi olevan sen, etteivät mitkään aiemmat kehityshankkeet tai selvitykset ole käytännön tasolla johtaneet henkilöstölle näkyviin muutoksiin organisaation arjessa. Jopa sellaiset työntekijät, jotka olivat arviointien toteutuksen aikaan työskennelleet organisaatiossamme alle vuoden ajan, kertoivat ehtineensä jo kadottaa sekä motivaationsa että uskonsa toiminnan kehittämiseen / kehittymiseen, vaikka nämä molemmat vielä työsuhteen alkaessa olivat olleet korkealla tasolla.

Sekä tämän kehityshankkeen tulosten että aiempien laadunhallintaan liittyvien projektien pohjalta nousee erityisen tärkeänä näkökulmana esiin se, että organisaation kaikilla tasoilla tulisi pyrkiä lisäämään ensihoitopalvelun toimijoiden välistä keskinäistä viestintää ja ymmärrystä kaikin mahdollisin tavoin. Jokaisen kokonaisuuden osan tulisi

nykyistä paremmin tiedostaa oma vastuunsa suhteessa toiminnan kokonaisuuteen ja saada riittävästi tietoa toiminnan yhteisistä päämääristä ja tavoitteista. Ilman keskinäistä ymmärrystä ei synny laatua eikä saavuteta toivottuja toiminnan tuloksia.

Viestinnän merkitystä henkilöstön sitouttamiseen korostetaan myös CAF-mallin käyttäjille suunnatussa kyselyssä ja kokeneet mallin käyttäjät toteavatkin usein aliarvioineensa henkilöstölle viestimisen merkityksen itsearviointiprosessin kaikissa vaiheissa. Valtionvarainministeriön julkaisemassa CAF – mallin oppaassa todetaan erään mallin suurimmista hyödyistä olevan nimenomaan organisaation sisäisen keskustelun vilkastumisen, mutta tämän toteutuminen edellyttää sitä, että itsearvioinnista ja sen periaatteista viestitään aktiivisesti aivan sen suunnittelun alkuvaiheista lähtien (Valtiovarainministeriö 2006).

Eurooppalaiseen laatupalkintomalliin perustuvat neljä tärkeää kehittämistyön pääperiaatetta: PDCA kehittämissyklin periaatteet - suunnittele, toteuta, arvioi ja tee tarvittavat korjaukset - ovat kulkeneet koko kehityshankkeen ajan taustalla eräänlaisena jatkuvan kehitystyön näkökulmana. Näistä kehittämissyklin periaatteista nousee esiin arvioinnin merkittävä rooli jatkuvan kehittämistyön suunnittelussa ja toteuttamisessa. Nykytilan arvioinnin tuloksia tulisikin jatkossa arvioida yhä uudelleen ja ottaa tässä kehityshankkeessa esiin nousseet näkökulmat mukaan toiminnan strategisen suunnittelun pohjaksi. Tämän kehityshankkeen aikana tehty CAF itsearviointi on helposti toistettavissa myös tulevaisuudessa ja myöhemmät tulokset ovat vertailtavissa nyt kerättyihin toiminnan tuloksiin. Mallin avulla organisaation on mahdollista tulevaisuudessa toteuttaa vastaavia itsearviointiprosesseja myös muilla toiminnan osa-alueilla tai käyttää pisteytyspohjaa valmiina työkaluna koko toiminnan kattavissa arvioinneissa. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Mahdollisia tulevia CAF itsearviointeja ajatellen olisi tärkeää tulevaisuudessa panostaa enemmän arviointityökalusta, kehittämistyöstä ja sen perusteista tiedottamiseen sekä monikanavaisen viestintään ylipäätään. Arviointien onnistumisen ja parhaan mahdollisen hyödyn kannalta on kriittistä, että arviointiin osallistuva henkilöstö on ymmärtänyt arvioinnin tarkoituksen, arviointiprosessin tavoitteet ja yhtenäisen pisteytyksen periaatteet. Myös laadunhallinnan ja toiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen periaatteista tulisi organisaatiossa tiedottaa enemmän (monipuolisemmin) sekä tulevaisuudessa lisätä laadunhallinnan koulutusta ja erilaisia kannustuksen muotoja henkilöstön sitouttamiseksi jatkuvaan kehitystyöhön. Kehittämistyön

myönteisten asenteiden edistämisen kannalta olisi hyödyllistä ja suotavaa, että tulokset käytäisiin perusteluineen läpi sekä operatiivisen ensihoidon henkilökunnan että organisaation johdon kanssa esim. toimipaikkakohtaisten henkilöstöpalavereiden yhteydessä. CAF -mallin eräs keskeinen osa onkin organisaation eri toimijoiden välisen yhteisen konsensuksen saavuttaminen kaiken kehitystyön pohjaksi. Tämä konsensus voidaan saavuttaa ainoastaan avoimen tiedottamisen, koko henkilöstöä koskevan tulosten raportoinnin ja keskustelevan päätöksenteon kautta. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Taulukko 5. Jatkokehittämishaasteet Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella

• Arvioinnista toteutukseen – muutokset näkyviksi henkilöstölle
• Keskinäisen ymmärryksen lisääminen kaikilla tasoilla
• Henkilöstön sitouttaminen toiminnan kehittämiseen
• Esimiesten vastuu ja keskeinen rooli toiminnan kehittämisessä
• Itsearviointit osaksi ensihoitopalveluiden arkea
• Mittareiden hyödyntäminen – tuloksista tiedottaminen henkilöstölle

Osa arviointeihin osallistuneista henkilöistä ihmetteli aidosti sitä, miksi ensihoitopalvelun johto tai lähiesimiehet (kenttäjohtajat ja heidän sijaisensa) eivät juuri osallistuneet tämän kehityshankkeen aikana henkilöstövoimavarojen johtamisen nykytilan arviointeihin. Ainoastaan yksi kenttäjohdon sijaisena toimiva lähiesimies osallistui arviointiin, kun taas ensihoitoesimiehistä tai heidän sijaistaan osallistui peräti 6 henkilöä. Muut arviointeihin osallistuneet olivat hoito- tai perustason ensihoitajia. Tältäkin osin kehityshankkeen perusajatus ei siis täysin toteutunut, koska toiminnan kehittämiseen ja yhteisiin päämääriin sitoutuminen lähtee ensisijaisesti johdon sitoutumisesta sekä siitä, että myös esimiehet omalla esimerkillään ottavat vastuuta ja osoittavat sitoutumistaan. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin teettää vastaava pisteytys seuraavaksi operatiivisten esimiesten sekä etenkin organisaation hallinnollisen johdon keskuudessa ja verrata heidän näkemyksiään operatiivisen henkilöstön nyt antamiin toiminnan nykytilan tuloksiin.

Tulevaisuudessa olisi myös suositeltavaa, että itsearviointin työkalut otettaisiin luonnolliseksi osaksi ensihoitopalvelun arjen toimintaa ja koko henkilöstö saataisiin aktivoitua mukaan arjen kehitystyöhön. Arviointien toteutus pitäisi sulauttaa osaksi operatiivista ensihoitopalvelua ja siihen liittyvää jatkuvaa toiminnan kehittämistyötä. Muissa ensihoidon organisaatioissa käytössä olleita hyviä toteutusmalleja esim. työaikajärjestelyjen ja käytännön toteutuksen osalta tulisi hyödyntää nykyistä laajemmin. CAF – mallin eräs keskeinen tavoite on myös vertailuoppiminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen niin oman organisaation eri toimijoiden kuin erilaisten organisaatioidenkin välillä.

Organisaation kehittämistyön näkökulmasta olisi tärkeää jatkossa kiinnittää huomiota myös ensihoitopalvelun laatua ja vaikuttavuutta kuvaavien mittareiden nykyistä laajempaan hyödyntämiseen toiminnan suunnittelun (strategiatyön) perustana. Käypä Hoito suosituksiin, ajankohtaiseen tutkimustietoon ja toiminnan tavoitteellisuuteen pohjaavat hoidon vaikuttavuuden mittarit, henkilöstömittarit, asiakaspalautejärjestelmä sekä erityisesti johtamiseen liittyvät aihealueet kuten johdon sitoutuminen kehitystyöhön, riskien tunnistamiseen sekä oman alansa kansainvälisen ja kansallisen tutkimustoiminnan seuraamiseen ovat minkä tahansa terveydenhuollon organisaation johtamisen kulmakivi. Vaikuttavuuden käsitteen ymmärtäminen ja vaikuttavuuden arviointi tulisi sisältyä jokaisen sosiaali- ja terveysalan asiantuntijan, niin operatiivisen tason kuin ylimmän strategisen tason asiantuntijankin, omaan työhön. Vaikuttavuuden arvioinnin omaksuminen arjen työmenetelmiin edellyttää organisaatiokulttuurin kehittämistä ja toiminnan muutosta tavoitelähtöiseen toimintatapaan (Silvennoinen-Nuora 2010).

Tässä kehityshankkeessa toteutetun itsearviointimenetelmän uudelleen hyödyntäminen, nyt saavutetun hyödyn arviointi ja itsearviointityökalun edelleen kehittäminen jäävät tulevien kehityshankkeiden varaan. Viime kädessä organisaation ylin johto on vastuussa siitä, miten tämän kehityshankkeen esiin nostamiin kehitystarpeisiin vastataan ja miten kehitysehdotukset mahdollisesti siirtyvät käytännön tasolle henkilöstövoimavarojen johtamisen parantamiseksi arjen toiminnassa.

Lähteet

Aho, Tapani 2012. Henkilöstöjohtaminen organisaatioiden palveluiden laadun kehittämisessä. Henkilöstön osallistuminen laatutyöhön julkisissa ja yksityisissä terveydenhuollon organisaatioissa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Julkisjohtamisen pro gradu – tutkielma.

Amabile, Teresa – Kramer, Steven 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Rosenström, Mirella (suom.). Helsinki: Talentum.

Balanced scorecard Institute 2013. What is balanced scorecard? Verkkojulkaisu: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> Luettu 21.8.2013.

Balanced Scorecard Institute 2013. The Deming Cycle. Verkkojulkaisu. <http://balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx> Luettu 3.11.2013

CAF 2006. Yhteinen arviointimalli CAF. Organisaation kehittäminen itse arviointimallin avulla. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy.

Deming, Edwards W. 1953. Management's Responsibility For The Use Of Statistical Techniques In Industry. New York. Graduate School of Business Administration. New York University. 5-6. Verkkojulkaisu. <https://www.deming.org/media/pdf/083.pdf> Luettu 3.11.2013.

EUPAN – European Public Administration Network 2013. Verkkojulkaisu: <http://www.eupan.eu/>. Luettu 17.8.2013.

EIPA – European Institute of Public Administration 2013. Verkkojulkaisu: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>. Luettu 17.8.2013.

Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen toimintakertomus 2011. Verkkojulkaisu. http://www.pelastuslaitos.fi/attachments/tiedotteet/khpela_toimintakertomus_2011_ver_1.1.pdf. Luettu 17.9.2012.

Kaplan, Robert S. ja David O. Norton 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Talentum. Gummerus kirjapaino.

Karjalainen, S. – Launis, V. – Pelkonen, R. – Pietarinen, J. (toim.) 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Kotila, Olli 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Cranet – tutkimusprojekti. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. HeSE Print.

Korhonen, K. Stolt, H. Takala, S. 2005 (B). Lääkintäesimiehen (L4) tehtäväkuvaus. Opinnäytetyön lisäosa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu: Kotka.

Määttä, Teuvo: Ensihoitopalvelu. Teoksessa Kuisma, M. – Holmström P. – Porthan K. (toim.) 2008. Ensihoito. Helsinki: Tammi.

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita

Nyholm, Anu 2011. Itsearviointi julkisella sektorilla. CAF – mallin pilotointi viestintäviraston yksikössä. Laurea ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. <http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/32384/Itsearviointi%20julkisella%20sektorilla%20-%20CAF-mallin%20pilotointi%20Viestintaviraston%20yksikossa.pdf?sequence=1> Luettu 10.9.2013.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. 2012. Verkkojulkaisu: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/itsearviointista/itsearviointimalleja. Luettu 15.11.2012.

Pakarinen, Terttu 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Suomen Kuntaliitto.

Reijonen, Eero. Kehitysjohdajan haastattelut 2004 - 2007. Viestintävirasto. Helsinki

Rive, Sami 2008. Opinnäytetyö. Lahden Ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. <http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/11819/2008-05-21-01.pdf?sequence=1> Luettu 7.10.2013.

Silvennoinen-Nuora, Leena 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Tampere: Tampereen yliopisto. Juvenes Print.

Sinkkonen, Sirkka ja Kinnunen, Juha 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011. Annettu Helsingissä 6.4.2011.

Staes, Patrick – Thijs, Nick – Stoffels, Ann – Geldof, Sven 2011. Five Years of Caf 2006: From Adolescence to Maturity – What next? Verkkojulkaisu. http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_Research%20Report_v6.pdf Luettu 19.9.2013.

Suurnäkki, Timo (toim.) 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntayhtymä.

Terveysturvalaki 1326/2010. Annettu Helsingissä 30.12.2010.

Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005. The HR Value Proposition. Harvard Business School Press.

Valtiovarainministeriö 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä. Verkkojulkaisu. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf. Luettu 14.9.2012.

Valtiovarainministeriö. Työryhmämuistio 6/2001. Osaamisen johtaminen – Kehittämishankkeen loppuraportti. Verkkojulkaisu. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinallaitos/4064/4065_fi.pdf. Luettu 10.10.2012.

Valtiovarainministeriö 2006. Yhteinen arviointimalli CAF. Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. Edita Prima Oy. Verkkojulkaisu. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf. Luettu 15.9.2012.

Vataja, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalityössä. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos sekä Vaasan yliopisto. THL Tutkimus 86/2012.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

Viljanen, Maarit 2006. ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka ammateissa. Tampere: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:2006.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Arviointitilaisuudet

Opinnäytetyöprojekti, Metropolia YAMK, Ensihoidon johtaminen

Ensihoidon henkilöstöjohtamisen nykytilan kartoitus ja siihen liittyvät CAF itsearviointitilaisuudet keväällä 2013:

		24 h vuoro	Päivävuoro vak.
to 16.5.	8.00	HämeenlinnaIV-vuoro	_____
ti 21.5.	8.00	HämeenlinnaI-vuoro	_____
ti 14.5.	8.00	HämeenlinnaII-vuoro	_____
ke 15.5.	8.00	HämeenlinnaIII-vuoro	_____
ti 28.5.	8.00	Forssa IV-vuoro	_____
to 30.5.	8.00	Forssa II-vuoro	_____
ma 27.5.	8.00	Forssa III-vuoro	_____
ma 13.5.	8.00	Forssa I-vuoro	_____
ke 22.5.	8.00	Riihimäki II-vuoro	_____
to 23.5.	8.00	Riihimäki III-vuoro	_____
pe 24.5.	8.00	Riihimäki IV-vuoro	_____
ke 29.5.	8.00	Riihimäki I-vuoro	_____

Kehityshankkeen tiedote ensihoitohenkilöstölle

Opinnäytetyöprojekti: Henkilöstöjohtamisen nykytilan kartoitus Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella

Kevään 2013 aikana järjestetään koko ensihoidon henkilöstöä koskevat työvuorokohtaiset itsearviointitilaisuudet Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen nykytilaan liittyen. Arviointitilaisuudet ovat osa Ensihoidon johtamisen (YAMK) opinnäytetyöprojektia sekä ensihoitopalveluiden kokonaisvaltaista toiminnan itsearviointia ja kehittämistyötä.

Henkilöstöjohtaminen on organisaation arkitoimintaan keskeisesti vaikuttava johtamisen osa-alue. Henkilöstöjohtamisen nykytilan eri osa-alueita arvioidaan työvuorokohtaisissa tilaisuuksissa kansainväliseen CAF – itsearviointi menetelmään perustuen. Tämän tiedotteen liitteenä on etukäteen nähtävillä arvioinneissa käytettävä mittaristo ja pisteytyksen lyhyt ohjeistus.

Ensihoitopalveluiden jatkuva kehittäminen sekä organisaation johtamiskulttuurin parantaminen vaativat avointa kommunikaatiota ja riittävää keskinäistä ymmärrystä organisaation kaikkien eri toimijoiden välillä. Laatutyön ja myös CAF – itsearviointi menetelmän eräänä keskeisenä tavoitteena on lisätä toiminnan eri osa-alueiden välistä avointa keskustelua ja ymmärrystä.

Itsearviointi toiminnan kehittämisen työkaluna ei etsi syyllisiä tai pyri nostamaan itsessään esiin organisaation epäkohtia. Itsearvioinnin avulla voidaan kaikkia osapuolia kuunnellen ja puolueettomasti kartoittaa nykytilanne: pisteyttää toiminnan eri osa-alueiden tila ja määritellä tähän mennessä saavutetut tulokset. Pisteytyksen tulosten analysoinnilla ja arvioinnin systemaattisella toistamisella määääjain on mahdollista nostaa esiin arjen toiminnan kannalta kriittisiä kehittämistarpeita, vahvuuksia ja toiminnan tuloksiin merkittävästi vaikuttavia osa-alueita. CAF itsearviointi menetelmä on valtiovarainministeriön ja EU:n hyväksymä, erityisesti julkisen hallinnonalan kehittämiseen kehitetty laadunhallinnan helppokäyttöinen työkalu, jonka rakenne pohjautuu Eurooppalaisen laatupalkintomallin ideologiaan.

Arvioinnin toteuttaminen pienryhmissä on tarpeen henkilöstön suuren lukumäärän vuoksi. Pienryhmissä toteutettu arviointiprosessi mahdollistaa myös suuremman yhteisen konsensuksen saavuttamisen ja avoimuuden lisääntymisen organisaation sisällä. Opinnäytetyöprojektin tekijänä toimin itse näiden arviointitilaisuuksien kirjurina ja tarvittaessa opastan ryhmää arviointiin liittyvissä kysymyksissä.

Yhteistyöterveisin,

Terhi Virtanen
Ensihoitaja

CAF – pisteytyksen ohje

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen nykytilan kartoitus

Henkilöstöjohtamisen nykytilaa arvioidaan nykyisten toimintatapojen sekä toiminnan tulosten pohjalta. Toimintatapojen arvioinnissa käytetään seuraavaa pisteytystä:

- | | |
|---|--|
| 0 | Meillä ei ole tietoja tai tiedot ovat puutteellisia |
| 1 | Toimintatapa suunnitteilla |
| 2 | Toimintatapa suunniteltu ja täysin käytössä |
| 3 | Edellisen lisäksi olemme <i>arvioineet</i> teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla |
| 4 | Edellisen lisäksi toimintaa on arviointien avulla <i>parannettu</i> järjestelmällisesti |
| 5 | Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina |

Toiminnan tuloksia arvioidessa käytetään vastaavasti seuraavaa pisteytystä:

- | | |
|---|---|
| 0 | Tuloksia ei mitattu tai arvioituja, joten niistä ei ole tietoa |
| 1 | Tuloksia on mitattu tai arvioitu, mutta tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita |
| 2 | Tasaista kehitystä ja osa keskeisistä tavoitteista saavutettu |
| 3 | Myönteistä kehitystä ja suurin osa keskeisistä tavoitteista saavutettu |
| 4 | Huomattavaa myönteistä kehitystä ja kaikki keskeiset tavoitteet saavutettu |
| 5 | Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki tavoitteet on saavutettu. Keskeisimpien tulosten perusteella parempia kuin muut vastaavat organisaatiot. |

CAF pisteytyslomake KH Pelastuslaitos

Organisaation itsearvioinnissa käytettävä pisteytyksen lomakepohja

Pisteytys 0 - 5

1. Johtajuus**Miten johtajat osallistuvat organisaation arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision määrittämiseen sekä edistävät niiden toteutumista?**

Onko organisaatiossa kirjattu ensihoitopalvelun toiminnan arvot?

Onko organisaatiossa laadittu ensihoitopalvelun toiminnan visio?

Onko organisaatiossa laadittu ensihoitopalvelun toiminnan strategia?

Onko organisaatiossa laadittu ensihoitopalvelun toimintasuunnitelma?

Ovatko johtajat toimineet esimerkkinä näiden näkymiseksi arjen työssä?

Ovatko johtajat sitoutuneet organisaation arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision viestimiseen henkilöstölle?

Ovatko johtajat selkeyttäneet toimintayksikölle sen perustehtävän? *

Miten ensihoitopalvelun johtamisjärjestelmää on kuvattu henkilöstölle toiminnan eri tasoilla?

Onko organisaation johtamisjärjestelmä selkeä operatiivisen työn näkökulmasta?

Onko organisaation johtamisjärjestelmä selkeä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?

Onko ensihoitopalvelun henkilöstöllä selkeät tehtäväkuvat?

Onko ensihoitopalvelun henkilöstöllä selkeät tavoitteet?

Miten ensihoitopalvelun johtamisjärjestelmää on kehitetty?

- Ovatko johtajat osallistuneet henkilökohtaisesti toiminnan parantamiseen?
- Ovatko johtajat toimineet henkilökohtaisesti esikuvana toiminnan parantamiseksi?
- Onko ensihoitopalvelun käytössä tulostittareita?
- Perustuuko ensihoitopalvelun kehittäminen näyttöön pohjaavaan luotettavaan tietoon?
- Analysoiko ensihoidon johto omaa toimintaansa yhteistyössä palvelun tilaajan kanssa?
- Arvioiko ensihoidon johto säännöllisesti omaa toimintaansa (esim. 360 arvio)?
- Pidetäänkö ensihoitopalvelussa säännöllisesti kehittämistilaisuuksia?

Miten ensihoitopalvelun johto on turvannut toiminnan sujuvuuden muutostilanteissa?

- Onko organisaatiolla käytössään työkalut, joilla tunnistetaan muutostarpeet?
- Tunnistetaanko organisaatiossa sisäiset muutostarpeet (esim. henkilöstötilanne tai toimintakäytäntöjen kehittäminen)?
- Viestiikö organisaation johto henkilöstölle toiminnan tavoitteet ja niiden perusteet muutostilanteissa?
- Kohdentaako organisaation johto resursseja pitkän aikavälin tarpeisiin?
- Osoittaako organisaation johto kykyä tehdä viisaita ja oikea-aikaisia päätöksiä?
- Tehdäänkö organisaatiossa päätökset aiempaan tietoon ja toiminnan arviointiin perustuen?

Miten ensihoitopalvelun johto motivoi henkilöstöä?

- Onko organisaatiossa käytössä kannustuslisä-, tulospalkkaus- tai muita palkitsemisen / tunnustuksen antamisen käytäntöjä?
- Kannustaako johto oman työn kehittämiseen?
- Miten johto varmistaa, että henkilöstö voi myötävaikuttaa omaan edistymiseensä?
- Miten johto varmistaa, että henkilöstö voi myötävaikuttaa organisaation menestykseen?
- Pidetäänkö ensihoitopalvelussa säännöllisesti kehityskeskustelut?

Otetaanko kehityskeskusteluissa huomioon ensihoidon asiat?

Pitääkö organisaation johto ensihoidon henkilöstön ajan tasalla tärkeissä asioissa?

Miten ensihoidon johto luo edellytyksiä innovatiivisuudelle?

Tukeeko organisaation johto uusien ideoiden / ajatusmallien kehittämistä?

Rohkaiseeko organisaation johto innovointiin ja toiminnan kehittämiseen?

2. Strategiat ja toiminnan suunnittelu

Miten ensihoidon johto on tunnistanut asiakkaiden tarpeet?

Suorittaako ensihoitopalvelun johto säännöllisesti sidosryhmätyytyväisyysmittauksia?

Suorittaako ensihoitopalvelun johto säännöllisesti potilas / asiakastytyväisyysmittauksia?

Onko organisaatiolla käytössään asiakaspalautejärjestelmä

Miten ensihoidon johto on tunnistanut henkilöstön tarpeet?

Suorittaako ensihoitopalvelun johto säännöllisesti henkilöstötyytyväisyysmittauksia?

Onko organisaatiossa osaamisenhallinnan suunnitelma?

Onko organisaatio tunnistanut työkykyyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät tarpeet?*

Miten organisaation johto on johtanut strategian näyttöön perustuvan toiminnan pohjalta?

Suorittaako ensihoitopalvelu säännöllisesti toiminnan itsearviointia?

Käyttääkö ensihoitopalvelu laajasti eri mittareita analysoidakseen operatiivista suorituskkyä?

Käyttääkö ensihoitopalvelu laajasti eri mittareita analysoidakseen henkilöstön suorituskkyä?

Miten ensihoidon johto hyödyntää arviointia ja suunnittelua strategian ja tavoitteiden laadinnassa?*

Miten ensihoidon johto hyödyntää analyyseja strategian ja tavoitteiden laadinnassa?*

Millä tavoin organisaation johto on sitoutunut strategian päivittämiseen?

Millä tavoin organisaation johto on sitoutunut riskien tunnistamiseen strategian päivittämiseksi?*

Seuraako ensihoitopalvelun johto aktiivisesti oman alansa kansainvälistä ja kansallista tutkimustoimintaa?

Perustuuko ensihoitopalvelun toiminta tilaajan määrittämiin lääketieteellisiin ja hoidollisiin kirjallisiin ohjeisiin?

Miten organisaation johto viestii toiminnan strategiasta ja sen toteuttamisen tavoitteista?

Viestiikö organisaation johto henkilöstölle strategiasta ja toiminnan tavoitteista?*

Viestiikö organisaation johto henkilöstölle osaamisenhallintaan liittyvistä tavoitteista?*

Viestiikö organisaation johto henkilöstölle työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvistä tavoitteista?*

Viestiikö organisaation johto henkilöstölle suoritukseen liittyvistä tavoitteista?*

Miten organisaation johto on muuntanut strategian käytännön toimiksi?

Ensihoidon johto luo ja ylläpitää toiminnan strategiaa

Toimintasuunnitelma tehdään säännöllisesti

Toimintasuunnitelmaa arvioidaan säännöllisesti

Toimintasuunnitelman eri tehtävät ja vastuut on jaettu nimetyille henkilöille

Toimintasuunnitelman mukaisia tehtäviä ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti

3. Henkilöstö

Miten henkilöstöresurssit ja niihin liittyvät suunnitelmat tukevat organisaation strategiaa?

Onko ensihoitopalvelussa kuvattu henkilöstöhallinnan suunnitelma?

Onko ensihoitopalvelussa kuvattu työturvallisuussuunnitelma (vaaran arvio, ohjeistus)?

Onko henkilöstö otettu mukaan kehittämään ja arvioimaan henkilöstöstrategiaa, toimintaperiaatteita ja suunnitelmia?

Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstöä palkitaan ja henkilöstöstä pidetään huolta?

- Onko ensihoitopalvelulla käytössä koordinoitu palautejärjestelmä?
- Onko ensihoitopalvelulla käytössä työtulokseen tai osaamiseen perustuva palkkiojärjestelmä?
- Huomioiko organisaation johto henkilöstön yksilöllisiä tarpeita?
- Onko organisaatiolla suunnitelmat henkisen väkivallan, työssä kiusaamisen tai syrjinnän estämiseksi?
- Onko organisaatiossa järjestetty asianmukainen työterveyshuolto?
- Onko organisaatiossa käytössä ajanmukaiset työvälineet ja kalusto?
- Onko ensihoitopalvelulla käytössä ajanmukaiset työtilat?

4. Prosessit**Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan optimoimaan toiminnan tuottoa?**

- Onko ensihoitopalvelun prosessi kuvattu ja määritelty?
- Onko ensihoitopalveluun liittyvät tukiprosessit prosessi kuvattu ja määritelty?
- Onko ensihoitopalvelun hoidolliset prosessit kuvattu kirjallisesti?
- Päivitetäänkö ensihoitopalvelun hoidollisia prosesseja säännöllisesti?
- Onko henkilöstöjohtamisen keskeiset prosessit kuvattu ja määritelty?*
- Onko henkilöstöjohtamisen keskeisiä prosesseja systemaattisesti arvioitu ja kehitetty?*

Miten tuotteita ja palveluita kehitetään?

- Tunnistetaanko ja arvioidaanko arjen muutos- ja kehittämistarpeet?
- Asetetaanko organisaatiossa selkeitä tavoitteita?
- Priorisoidaanko organisaatiossa toiminnan kannalta keskeisiä tavoitteita?
- Kokeillaanko organisaatiossa uusia toimintamalleja?
- Perustuuko toiminnan kehittäminen tutkittuun tieteelliseen näyttöön?

Miten tuotteita ja palveluita hallitaan, kehitetään ja arvioidaan?

- Käsitelläänkö asiakaspalautteet henkilöstön kanssa?
- Pyritäänkö asiakaspalautteiden pohjalta kehittämään / parantamaan toimintaa?
- Puututaanko poikkeamiin ja viedäänkö niistä tieto myös kentällä toimivalle henkilöstölle?
- Laaditaanko poikkeamien pohjalta tarvittaessa lisäohjeistusta henkilöstölle?
- Hyödynnetäänkö asiakaspalautejärjestelmän tuloksia systemaattisesti toiminnan kehittämiseksi?
- Huomioidaanko toiminnan kehittämisessä henkilöstön välityksellä tullutta asiakaspalautetta?
- Tuotetaanko ensihoidon palveluita tasalaatuisesti / yhdenmukaisesti koko toiminta-alueella?
- Kyetäänkö ensihoidon resursseja tilapäisesti lisäämään ruuhkatilanteissa?

Miten asiakassuhteita hallitaan ja vahvistetaan?

- Järjestetäänkö henkilöstölle säännöllisesti koulutusta potilaan kohtaamisesta?
- Annettaanko potilaille kirjallisia ohjeita (esim. x-koodi potilaat, jatkohoito-ohjeet jne.)?
- Opastetaanko organisaatiossa asiakkaita ensihoitopalvelun oikeaoppiseen käyttöön?

5. Kumppanuudet ja resurssit**Miten sidosryhmäyhteistyötä hallitaan kestävän hyödyn aikaan saamiseksi?**

- Ensihoitopalvelussa järjestetään henkilöstön koulutusta ja motivointia yhdessä sidosryhmien kanssa
- Ensihoitopalvelun toiminta ja kehittämistyö on avointa ja läpinäkyvää
- Hoitaako organisaatio aktiivisesti tiedottamista eri yhteistyökumppaneiden kanssa molemmin suuntaisesti?
- Onko organisaation sidosryhmäyhteistyö suunnitelmallista?*

Miten taloutta johdetaan jatkuvan menestyksen turvaamiseksi?

- Ensihoitopalvelun taloudelliset voimavarat kohdennetaan tavoitteiden mukaisesti
- Ensihoidon taloudelliset tunnusluvut ovat koko henkilöstön nähtävillä
- Onko organisaatiossa määritelty taloudelliset vastuut ja velvoitteet?
- Onko organisaatiossa määritelty selkeästi resurssien kohdentamisen periaatteet?*

Miten teknologian hallinnalla edistetään strategian toteutumista?

- Onko ensihoitopalvelulla käytössään sähköinen toiminnan tilastointijärjestelmä?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuus ylläpitää tai kehittää omaa teknologian osaamistaan?
- Saako ensihoidon henkilöstö säännöllisesti viestiliikennekoulutusta?
- Saako ensihoidon henkilöstö säännöllisesti tietoturvakoulutusta?
- Hyödynnetäänkö teknologiaa henkilöstön osaamisen ylläpidossa?
- Hyödynnetäänkö teknologiaa henkilöstön osaamisen testaamisessa?

Miten tietoa ja tietämystä hallitaan päätöksenteon tukemiseksi ja organisaation kyvykkyyden lisäämiseksi?

- Ovatko ensihoitopalvelun tuottamiseen tarvittavat ohjeet keskitetty ja koko henkilöstön saatavilla?
- Päivitetäänkö ensihoitopalvelun tuottamisen kannalta keskeisiä ohjeita säännöllisesti?
- Arvioidaanko ensihoitopalvelun tietoa ja tietämystä kriittisesti?
- Pyrkiikö organisaation johto turvaamaan keskeisen tiedon / tietotaidon pysymisen organisaatiossa?*

6. Asiakastulokset**Miten asiakkaiden näkemykset näkyvät organisaation toiminnassa?**

- Onko ensihoitopalvelulla käytössään mittareita, joilla selvitetään asiakkaiden näkemykset?
- Onko organisaatiossa käytössä systemaattinen asiakaspalautejärjestelmä?
- Onko asiakkaiden yleisvaikutelmaa ensihoitopalvelusta tutkittu?

Miten organisaation sisäistä suorituskkyä on seurattu?

- Onko organisaatio saanut palveluun liittyviä tunnustuksia tai palkintoja?
- Asiakastyytyväisyysmittausten tulosten positiivinen kehitys
- Hoidollisten mittarien tulosten positiivinen kehitys

7. Henkilöstötulokset

Miten henkilöstön näkemykset näkyvät organisaation toiminnassa?

- Mitataanko organisaatiossa henkilöstötyytyväisyyttä säännöllisesti?
- Pidetäänkö organisaatiossa kehityskeskustelut säännöllisesti?
- Ryhdytäänkö saatujen henkilöstötyytyväisyystulosten osalta toimenpiteisiin?

Miten sisäistä suorituskkyä seurataan?

- Onko ensihoitopalveluun liittyvät tulostavoitteet saavutettu?
- Seurataanko ensihoitopalvelun sairaus poissaoloja ja niiden kehitystä systemaattisesti?
- Seurataanko ensihoitopalvelun työtapaturmia ja niiden kehitystä systemaattisesti?
- Seurataanko ensihoitopalvelun henkilöstön vaihtuvuutta ja sen kehitystä säännöllisesti?
- Seurataanko työilmapiiriä ja sen kehittymistä systemaattisesti?
- Onko ensihoitopalvelun henkilöstön osaamistaso tällä hetkellä hyvä?
- Kehitetäänkö henkilöstömittareita systemaattisesti?*

8. Yhteiskunnalliset tulokset

Miten yhteiskunnan näkemykset organisaation toiminnasta näkyvät organisaation toiminnassa?

- Ensihoitopalvelu pitää aktiivisesti yhteyttä kansalaisiin, potilasjärjestöihin jne.
- Ensihoitopalvelu pitää aktiivisesti yhteyttä sidosryhmäkumppaneihin
- Ensihoitopalvelulla on tiedotusjärjestelmä
- Ensihoitopalvelu toimii aktiivisesti yhteistyössä alan oppilaitosten kanssa

9. Keskeiset strategiset tulokset

Miten toiminnan keskeisiä tuloksia arvioidaan ja parannetaan?

Arvioidaanko organisaatiossa toimintasuunnitelman ja toimintaperiaatteiden toteutumista?

Onko käytössä mittareita, joilla toimintasuunnitelmaan liittyvien tavoitteiden saavuttamista seurataan?

Onko käytössä mittareita, joilla ensihoitopalvelun prosessiin ja sen tukiprosesseihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista seurataan?

Ovatko ensihoidon nykyiset toimintatavat olleet tarkoituksenmukaisia tavoitteiden saavuttamiseksi?

Miten organisaation sisäistä suorituskkyä seurataan ja kehitetään?

Onko käytössä mittareita, joilla ydintoiminnan suorituskykyä seurataan (viiveet, parannukset, tuottavuus, käyttöaste)?

Onko talouden kehitystä seurattu systemaattisesti?

Arvioidaanko sidosryhmäyhteistyön toimivuutta?

Arvioidaanko toimitilojen, laitteiden ja materiaalien käyttöastetta ja toimivuutta?

Seurataanko teknologian käytön kehitystä?

Kerätäänpö säännöllisesti tietoa hoitoprosesseista?

Itsearviointilomakkeen pohja perustuu Helsingin pelastuslaitoksella käytössä olevaan itsearviointimalliin.

Huom! *:Ilä merkityt kohdat on lisätty alkuperäisestä CAF itsearvioinnin ohjeesta.